Mobiliser les gens, mobiliser l'argent: les ONG au prisme du modèle entrepreneurial

Sylvain Lefèvre

▶ **To cite this version:**

Sylvain Lefèvre. Mobiliser les gens, mobiliser l'argent: les ONG au prisme du modèle entrepreneurial. Science politique. Université du Droit et de la Santé - Lille II, 2008. Français. NNT : . tel-00365280

HAL Id: tel-00365280

https://theses.hal.science/tel-00365280

Submitted on 2 Mar 2009

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

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

UNIVERSITE DE LILLE 2 – DROIT ET SANTE
École doctorale n° 74
Faculté des Sciences Juridiques, Politiques et Sociales

THESE
Pour obtenir le grade de
DOCTEUR en Science Politique

Discipline : Science Politique

Présentée et soutenue publiquement par

SYLVAIN LEFEVRE

Le 10 novembre 2008

MOBILISER LES GENS, MOBILISER L'ARGENT : LES ONG AU PRISME DU MODELE ENTREPRENEURIAL

Directeur de thèse : Professeur Frédéric SAWICKI

JURY

Jean-Gabriel CONTAMIN, professeur de science politique à l'Université Lille 2
Jane JENSON, professeure de science politique à l'Université de Montréal
Erik NEVEU, professeur de science politique à l'Institut d'études politiques de Rennes
Frédéric SAWICKI, professeur de science politique à l'Université Lille 2
Johanna SIMEANT, professeure de science politique à l'Université Paris 1
Florence WEBER, professeure de sociologie à l'École normale supérieure

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

J'ai en mémoire le visage déconfit d'une amie, « passée par là » quelques années auparavant, lorsque je lui appris que j'entamais un doctorat. A l'heure de clore ces cinq années de recherche, il est temps de la rassurer : j'y ai pris beaucoup de plaisir. Je mesure la chance que j'ai eue, ces années durant, de travailler quotidiennement sur des recherches qui me passionnaient et surtout d'être si bien entouré.

Je tiens tout d'abord à remercier Frédéric Sawicki, mon directeur de thèse, pour son encadrement. De mon DEA aux derniers mois de cette thèse, malgré les chemins de traverse parfois empruntés, sans parler des océans franchis, il m'a accompagné avec une constante bienveillance. Ses encouragements, ses conseils avisés et ses relectures scrupuleuses furent d'une aide inestimable durant cette dernière année de rédaction.

Johanna Siméant a encouragé les premiers pas de cette étude et une partie de mes recherches furent menées en collaboration avec Sylvie Ollitrault; travailler à leur côté fut aussi formateur qu'agréable.

J'ai trouvé au CERAPS un environnement de travail épanouissant mais aussi des collègues dont la fréquentation suscita, au cours de ces années, des échanges intellectuels stimulants et des amitiés précieuses. Je dois beaucoup à ces personnes et à ce collectif, à plus d'un titre. Je salue avec affection et un brin de nostalgie, déjà, Jérémie, Magali, Jérome, Fabien, Thomas, Alain, Younes, Guillaume, Rachel, Cécile, Nicolas, Karel, Nathalie, Antoine, Anne-Sophie et tous les autres…

De l'autre côté de l'Atlantique, j'ai reçu durant ces mois de rédaction un accueil chaleureux de la part de Jane Jenson au sein de la Chaire de recherche du Canada en citoyenneté et gouvernance, à l'Université de Montréal. La quiétude de mon bureau sur le Mont Royal fut une source quotidienne de sérénité, ainsi que la fréquentation des doctorants de la chaire et le soutien technique de Caroline.

Des deux côtés de l'océan, j'exprime toute ma gratitude aux irremplaçables relecteurs et bidouilleurs polyvalents (Matthieu, Jérôme, Laurent, Guillaume et Jérémie, comme toujours) pour leurs multiples coups de main de dernière minute.

Cette thèse doit évidemment beaucoup aux acteurs qui ont accepté de me consacrer du temps, en répondant à mes questions ou en m'acceptant parmi eux. Complices de recherche ou rétifs à « l'objectivation », leur contact et leurs témoignages furent d'une grande richesse. Je salue notamment les responsables de l'AFF, d'ONG Conseil, et des groupes locaux enquêtés. Et je continue de sourire cordialement aux *streetfundraisers* de tous les pays !

Je tiens également à saluer mes amis « hors Université », qui me permirent d'être autre chose qu'un *homo academicus;* spéciale dédicace à mes délicieuses tribus d'ici et d'ailleurs (Arrosoir, la TIR, la Decade, la Globale et les Cravates).

Enfin, je dédie cette thèse à ma famille, intarissable source de chaleur et d'inspiration. Et je me permets de rassurer le lecteur : si j'ai vécu ces années de doctorat avec plaisir, je les clos avec un bonheur bien plus vif encore. Car Corinne et Eli m'accompagnent désormais tous les jours.

SOMMAIRE

Prologue 7

INTRODUCTION GÉNÉRALE 13

PREMIÈRE PARTIE L'institutionnalisation du *fundraising* : une technologie aux prises avec le stigmate du *dirty work* 61

Chapitre 1. Naissance du secteur : le temps des pionniers (1960-1980) 71

Chapitre 2. La décennie 1990 et la montée des contestations 121

Chapitre 3. La consécration paradoxale du *fundraising* (années 2000) 159

DEUXIEME PARTIE Suivre un instrument de collecte à la trace : la fortune du *streetfundraising* 223

Chapitre 4. La mise en œuvre controversée du *streetfundraising* par Greenpeace France 229

Chapitre 5. Ethnographie du *streetfundraising* 267

Chapitre 6. La monopolisation du marché du *streetfundraising* par une agence « militante » 307

TROISIEME PARTIE Les bénévoles des groupes locaux de Handicap International et Greenpeace : de petites mains managériales ? 357

Chapitre 7. Les groupes locaux de Greenpeace et Handicap International : les relais bénévoles de la mobilisation des ressources 363

Chapitre 8. S'y retrouver « comme par enchantement » : les usages pluriels des groupes locaux par les bénévoles 411

Conclusion générale 479

BIBLIOGRAPHIE 487

ANNEXES 523

TABLE DES MATIERES 547

Prologue

Sur les murs de pierre de cette auguste bâtisse religieuse sont accrochés les panneaux annonçant les conférences : « Le grand défi *fundraising* : 60 secondes pour convaincre », « Le management des bénévoles », « Partenariats ONG/Entreprises », « Marketing de l'e-solidarité », ou encore « Les cinq clefs de réussite d'une stratégie legs ». Pour la troisième année consécutive[1], l'association professionnelle des collecteurs de fonds d'ONG a loué les salles de conférence de cette maison de retraite d'une congrégation des Sœurs de l'Assomption, dans le centre de Paris. Dans les allées du vaste jardin circulent et discutent, cartes d'affaire en main, les rares participants qui n'assistent pas à la séance plénière de clôture de ces trois journées de séminaire. La salle est pleine et l'auditoire – plus d'une centaine de personnes – écoute avec ferveur l'intervenant. C'est une figure respectée de la profession, à la fois par son ancienneté et par son expérience, puisqu'il fut un des pionniers du *fundraising* associatif en France, mais aussi par les postes qu'il a occupés dans des ONG prestigieuses (et même à l'ONU), et par le rôle important qu'il joue dans de nombreux réseaux professionnels, y compris à l'échelon international. Surtout, il articule avec une grande aisance les deux dimensions centrales, et si souvent vécues comme antagonistes, de la profession : la capacité à lever des fonds mais aussi à parler des causes. Le charisme du *businessman,* formé à HEC et démontrant chiffres à l'appui ses dernières performances financières, se conjugue avec la prestance de l'homme de foi, ordonné diacre et qui fonda vingt-cinq ans auparavant, suite à un long séjour en Inde, une association de parrainage d'enfants. Les diapositives de son *powerpoint* s'étalent entre d'un côté une imposante croix de bois, qui appartient au lieu, et de l'autre les pancartes colorées des sponsors du séminaire, les agences de marketing direct spécialisées dans le secteur des ONG, classées selon leur importance (partenaire « officiel », « d'or », « d'argent », « de bronze »). Les supports de sa présentation sont truffés de chiffres, de statistiques, des termes clefs de la profession (prospection, taux d'attrition, calcul de la *life time value* du donateur, *reporting*, etc.), mais aussi de citations de Gandhi, de Lao Tseu ou d'Antoine de Saint-Exupéry.

[1] Toutes les observations qui suivent ont été réalisées en juin 2005.

L'habile orateur narre sa collaboration avec Angelina Jolie, nommée depuis 2001 « ambassadrice de bonne volonté » du HCR[2]. Comme le précise le collecteur, son engagement en faveur des réfugiés est « sincère[3] » puisque, non seulement elle contribue généreusement au financement de programmes, mais surtout elle « donne vraiment de sa personne » en portant la parole de l'institution dans de nombreuses arènes et en multipliant les voyages « directement sur le terrain ». Il explique quel véritable casse-tête fut de trouver pour l'anniversaire de l'actrice un cadeau du calibre de cette étoile du *show business*. Or, c'est l'envoi d'une simple photo, où des enfants tanzaniens portaient un grand drapeau du HCR et un panneau « *Happy Birthday Angelina* » qui toucha le cœur de la célébrité. Cette petite histoire, rapportée sur le mode de la parabole, permet de conclure ces trois jours de réflexion sur la collecte de fonds privés en restaurant symboliquement les hiérarchies légitimes : les causes et le cœur priment sur la réussite matérielle et les « ficelles » du marketing. L'année précédente, lors de la séance conclusive, ce sont des représentants d'ONG africaines qui étaient venus témoigner des campagnes en cours et *in fine* remercier les collecteurs d'ici de leur permettre d'œuvrer là-bas.

Ce type d'intervention permet de renforcer la profession, soumise au stigmate du « sale boulot », celui de la manipulation de l'argent et du recours à des techniques « lessivières » dans un univers associatif postulé « pur ». On s'y compte (chaque année plus nombreux), on partage une expérience commune (la frilosité des conseils d'administration et ses indécrottables militants bénévoles, mais aussi les relations complexes aux agences ou encore le suivi des dernières innovations en vogue du côté anglo-saxon) et on y assoit sa légitimité (individuellement et collectivement). On y multiplie aussi les contacts, à travers des échanges professionnels et des moments de sociabilité d'autant plus intenses que s'orchestrent autour de la plupart des postes de savants jeux de chaises musicales, durant lesquels se succèdent et se croisent les uns et les autres, d'une ONG à l'autre, et entre ONG et agence.

Le propos de la séance plénière de clôture du séminaire, où se conjuguent harmonieusement l'argent et la vertu, l'ici et le lointain, la fin et les moyens, est l'exception qui confirme la règle. Durant les autres séances, le propos est beaucoup plus technique et il vise surtout à analyser et comparer les pratiques de *marketing direct* les plus efficaces. Il y est très peu question des causes, des bénéficiaires, des

[2] Haut commissariat des Nations-Unies pour les réfugiés.
[3] Les termes entre guillemets sont ceux utilisés par l'intervenant.

militants, ou même des campagnes de l'ONG. A vrai dire, il est bien difficile pour l'observateur extérieur d'y distinguer le collecteur de la Croix Rouge de celui d'Aides, ceux de Greenpeace et de l'Ordre de Malte. Tous parlent la même langue et sont soumis aux mêmes contraintes : l'obligation de résultats (immédiats) et l'exigence de moyens (ne pas dépasser la « ligne rouge » dans les moyens employés pour susciter les dons), la difficulté de renouveler le bassin des donateurs, la nécessité d'innover avant les autres, tout en travaillant avec les mêmes agences. Cette année-là, c'est la collecte de fonds de rue, appelée *streetfundraising* dans les débats, qui nourrit de nombreux débats. Le responsable d'une agence spécialisée sur cette technique, après l'avoir expérimentée chez Greenpeace, anime une séance. Il y démontre l'opérationnalité de ce mode de collecte. Plusieurs auditeurs semblent très intéressés et notent avec intérêt les coordonnées professionnelles de l'intervenant. Depuis quelques mois, cette technique connaît un véritable engouement : elle vient d'être mise en place par plus d'une dizaine d'ONG, du Sidaction au Secours catholique, de la Ligue contre le cancer au WWF.

Ainsi, à quelques rues de là, des recruteurs embauchés et formés par cette agence travaillent pour une ONG médicale. Vêtus de *tee-shirts* aux couleurs de l'association, qui permettent de les distinguer de leurs collègues qui œuvrent un peu plus loin pour une ONG environnementale, ces jeunes *streetfundraisers* tentent d'obtenir de la part des passants une adhésion sous forme de prélèvements bancaires automatiques mensualisés. La tâche est ardue, d'autant qu'il fait très chaud cet après-midi-là. Lors de la pause, le chef d'équipe tente de remonter le moral des troupes. L'enthousiasme d'une jeune recruteuse, qui a obtenu d'excellents résultats (comme le confirme le rapport statistique de chaque demi-journée), tranche avec le dépit de plusieurs de ses collègues, qui maudissent à voix basse ces passants mesquins, sans un regard pour eux et sans considération pour les souffrances des populations lointaines. Le responsable les coupe et leur rappelle qu'en rejetant la faute sur les passants, la météo ou d'autres facteurs, ils s'enferment dans une attitude négative. « Il faut irradier, faut avoir la pêche, là, si tu fais cette tête-là, c'est sûr que tu ne me donnes pas envie d'adhérer », lâche le responsable. « Et puis on n'a pas le droit de baisser les bras, y a quand même des gamins qui crèvent de faim en ce moment, si t'es pas capable de te bouger pour leur rapporter de l'argent, franchement… », lance la jeune fille aux bons résultats. « Et puis attendez, faut être pro, c'est un vrai boulot, vous êtes

payés pour ça, allez *go* », conclut le chef d'équipe. Puis, il attribue de nouvelles zones de collecte aux recruteurs et prévient le jeune homme découragé qu'il va l'aider à « faire quelques bulletins ». Au sein de l'équipe, on se serre les coudes. D'un ton chaleureux, il lui confie que lui aussi eut des difficultés à faire ce travail au début. Au-delà de la fatigue physique, c'est l'indifférence des passants, la difficulté à aborder des inconnus et à leur demander en pleine rue leurs coordonnées bancaires, qui constituent le lot commun des *streetfundraisers*. Pourtant, il a réussi à devenir un recruteur expert, ce qui lui a valu un poste de chef d'équipe, en attendant de continuer à gravir d'autres échelons au sein de l'agence. Tout en le dirigeant vers l'emplacement où il sollicitera les passants durant les prochaines heures, il lui conseille de prendre tout cela comme un « jeu », de ne pas se laisser « polluer » par les passants désagréables. Parmi eux, on compte des contempteurs de l'ONG, qui s'adressent au recruteur comme s'il incarnait celle-ci, à qui ils reprochent de ne pas agir suffisamment dans tel ou tel pays, de ne pas se soucier de ce qui se passe en France, de ne servir à rien, ou au contraire de servir des intérêts obscurs. Certains réactivent le spectre du scandale de l'ARC. D'autres enfin se présentent comme des militants et disent trouver lamentable que leur ONG « s'abaisse à ça » pour collecter des fonds. Ces interpellations sont souvent les plus difficiles à supporter pour les collecteurs de rue. Outre une remise en question de l'utilité de leur travail, c'est une véritable fin de non-recevoir au sein de la famille militante qui leur est signifiée.

Ces reproches sont parfois entendus dans les groupes locaux, qui regroupent des militants bénévoles de l'organisation. Par exemple, ce soir-là, alors que nous interrogeons des bénévoles sur l'éventualité d'une utilisation de cette technique de collecte de fonds de rue par *leur* ONG, ils rient et nous garantissent que jamais cela n'arrivera. Quelques mois plus tard, quand, à l'image de dizaines d'autres ONG, cette organisation utilisera les services de l'agence spécialisée sur le *streetfundraising*, un certain trouble traversera ce groupe. Doute passager pour certains, « goutte qui fait déborder le vase » pour d'autres désabusés par cette « concurrence déloyale » (puisque eux aussi ont pour mission de mobiliser des soutiens), mais surtout, pour la plupart, dilemme de second plan. Car dans l'immédiat, l'urgence s'impose. Il faut, comme à chaque réunion, distribuer les tâches pour la prochaine action de sensibilisation à venir, faire le bilan de la précédente pour l'envoyer au siège, récupérer du matériel chez un membre qui a quitté le groupe, en profiter pour faire

l'inventaire des problèmes logistiques, contacter des journalistes... Autant dire que ce soir encore, la lourdeur de l'ordre du jour repoussera à plus tard les sempiternelles questions sur l'accueil des nouveaux, les reproches adressés au siège ou encore la frustration d'avoir perdu le contact de cet ancien expatrié qui fit une visite sans lendemain au groupe. Dans ce groupe local, pas le temps pour les vagues discussions : disposant de peu de moyens pour réaliser de nombreuses tâches, chacun se spécialise sur quelques tâches spécifiques et devient rapidement un véritable expert sur son créneau. Et quand le temps ou les ressources viennent à manquer, il n'est pas rare que les réseaux ou les compétences issus de la sphère professionnelle soient utilisés.

Etrange sensation qui saisit l'observateur se promenant d'un bout à l'autre de cette chaîne du travail militant. D'une part, c'est la différence entre chaque groupe qui saute aux yeux. Il est difficile d'imaginer que ces trois groupes d'acteurs fassent partie, chacun à leur manière, d'une même ONG. On peut imaginer l'ampleur des décalages qui orchestreraient un improbable dialogue entre ces trois types de membres, appelés à discuter ensemble de « leur » ONG. Fort heureusement, ceci n'est qu'une opération de l'esprit du scientifique : dans les faits, ces groupes ne se croisent à peu près jamais. Mais, d'un autre côté, même s'ils semblent appartenir à des univers différents, ils participent bel et bien à un même travail transversal de mobilisation des ressources. Leur tâche est de mobiliser auprès des particuliers des adhésions, des dons, des signatures, la participation à des événements, bref, de susciter l'engagement. Le second point commun tient à la tension palpable qui parcourt ce processus, du siège au groupe local, en passant par la rue. Tout se passe comme si ce travail de mobilisation des soutiens, et plus largement le fonctionnement des ONG, étaient rythmés par des injonctions productives, qui s'articulent parfois de manière problématique à la logique du dévouement, de la bonne volonté et à l'éthique de conviction[4]. Comment comprendre la double nature de ces organisations, qui empruntent au secteur privé ses ressorts managériaux, et scandent qu' « un autre monde est possible » ? C'est à cette question qu'est consacrée cette thèse.

[4] Pour reprendre la célèbre distinction de Max Weber entre éthique de conviction et éthique de responsabilité. Cf. Weber M., *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1995.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Quelques indicateurs semblent suffisants pour saisir le succès contemporain des ONG. Un premier indicateur est la croissance exponentielle de leur nombre depuis une cinquantaine d'années, que ce soit en France ou au niveau international[5], quelle que soit la définition retenue pour désigner ce que recouvre cette dénomination[6]. Un second est leur reconnaissance par les acteurs décisionnels *via* leur intégration à la fois dans les instances nationales et internationales et au sein de réseaux où elles côtoient de grandes entreprises privées. Un troisième est le développement très important de leurs ressources logistiques et financières. Comptant des sections dans des dizaines de pays, les plus grosses ONG sont dotées de budgets totalisant plusieurs centaines de millions d'euros[7]. Elles emploient des dizaines de milliers de salariés à travers la planète, dans de nombreux domaines : ingénieurs, logisticiens, experts médicaux, biologistes, avocats… Mais aussi des cadres financiers et des spécialistes de la levée de fonds (le *fundraising*[8]), tels que ceux entrevus dans notre prologue. Que ce soit au siège ou sur les terrains où sont mis en place les programmes, on observe des injonctions à la professionnalisation, à la planification et à l'évaluation. Les ressorts de l'efficacité managériale sont mis en avant, à tel point qu'on assiste à l'inflation de discours sur le thème des « multinationales de la solidarité ». Pour le chercheur, la tentation est grande de s'approprier cet oxymore, qu'on devine riche en controverses « prêtes à l'emploi ».

Dans ce chapitre introductif, nous préciserons la manière dont nous avons construit notre objet d'étude, en problématisant les enjeux normatifs liés à l'application de la métaphore entrepreneuriale aux ONG (1). Puis, nous détaillerons

---

[5] Pour une perspective internationale, on pourra se reporter notamment à Lindenberg M., Bryant C., *Going Global. Transforming Relief and Development NGOs,* Bloomfield, Kumarian Press, 2001. Pour la France, nous renvoyons aux données quantitatives consultables dans Archambault E., *Le secteur sans but lucratif. Associations et fondations en France*, Paris, Economica, 1999 ; Barthélémy M., *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2000 ; Rubio F., *Dictionnaire pratique des organisations non gouvernementales*, Paris, Ellipses, 2004. On peut également consulter l'annuaire de la Commission Coopération Développement. Pour une comparaison synthétique des dénombrements retenus par différents auteurs universitaires ou institutionnels (ONU, UE, UIA), cf. Ryfman P., *Les ONG*, Paris, La Découverte, 2004, p. 34-35.

[6] Nous reviendrons ultérieurement sur ces enjeux de définition et de dénombrement, qui soulèvent des problèmes méthodologiques et normatifs.

[7] A titre d'illustration, en 2007, en agrégeant les budgets des branches nationales, la principale ONG d'origine anglo-saxonne, World Vision gère 1,5 milliard d'euros tandis que la principale ONG d'origine française, MSF, cumule près de 600 millions d'euros. En ce qui concerne deux organisations que nous étudierons plus spécifiquement, Greenpeace et Handicap International, la première a collecté, en 2007, 177 millions d'euros et la seconde 76 millions d'euros.

[8] C'est le terme employé par les acteurs, y compris en France, pour désigner la collecte de fonds privés (particuliers et entreprises). Nous l'utiliserons dans ce sens, par distinction avec la collecte de fonds publics.

l'articulation théorique qui nous conduit à proposer le concept de « répertoire de mobilisation managérialisé » (2). Pour mettre en lumière l'institutionnalisation de ce répertoire, nous reviendrons sur les trois éléments qui nous ont servi de traceurs et de révélateurs : l'étude croisée des organisations, des instruments et des individus (3). Enfin, le dernier point synthétisera la méthodologie de notre enquête et annoncera le déroulé de notre démonstration (4).

1. Les « multinationales de la solidarité » : se déprendre d'une perspective normative pour construire un objet de recherche

1.1 Le piège de la métaphore entrepreneuriale : où tout commence quand tout semble avoir été dit

Notre thèse débute par un constat fâcheux : parler des « multinationales de l'humanitaire[9] » ou du « business de la solidarité[10] » pour désigner les ONG est en passe de devenir un véritable cliché. L'affaire semble entendue : les rapports d'argent gouverneraient désormais les rapports de sens, les associations fonctionneraient comme des entreprises privées et les militants bénévoles d'hier auraient fait place à des professionnels pragmatiques. Et puis, *on le sait*, une organisation naît de la volonté de quelques idéalistes, puis vient le temps de l'institutionnalisation et de la bureaucratisation : le rêve est remplacé par la grise machine. Enfin, à l'heure du capitalisme financier triomphant, la marchandisation coloniserait chaque sphère de l'existence. A quoi bon, donc, consacrer une thèse de doctorat à ce nouveau « lieu commun » ?

Il nous semble justement que la première interrogation porte sur le succès de cette interprétation, et notamment sur l'oxymore de « l'entreprise militante » qui jouit d'une force double. D'une part, le pouvoir d'évocation repose sur l'illusion de la complexité, voire du scandale et du dévoilement, en accolant des termes potentiellement antagonistes. D'autre part, cette expression (et ses dérivés) est devenue un « lieu commun », à la croisée des discours de trois types d'acteurs. Cette grille de lecture est d'abord un cadrage journalistique routinisé, que ce soit pour des

[9] *Le Figaro*, 02/12/2005.
[10] *L'Expansion*, 26/01/2005.

analyses revendiquant un certain degré de généralité et de scientificité[11], ou davantage centrées sur une dénonciation d'organisations qui ne seraient pas *en réalité* ce qu'elles revendiquent être[12]. Ensuite, l'usage de cet oxymore recoupe une trame narrative utilisée par les acteurs des ONG eux-mêmes, qui analysent les transformations de leur secteur (et s'autoanalysent par la même occasion) sur un mode ambivalent, à la fois de déploration, de dénonciation, mais également de légitimation, notamment sur la thématique de la nécessaire – et inéluctable – « professionnalisation[13] ». L'extrait suivant de l'ouvrage de Bernard Kouchner est, à ce titre, éloquent :

> *« Il est fini le temps du bricolage humanitaire, de la main à la main, d'homme à homme. Les organisations de charité qui demeurent en vie sont gérées comme des entreprises. Pour survivre, il faut donc apprendre à apitoyer et aller chercher la fortune là où elle est ! [14]»*

Enfin, l'oxymore des « entreprises militantes » fait écho à de nombreuses analyses savantes. La plupart s'articulent à la théorie sociologique de la mobilisation des ressources, qui déplace la question du « pourquoi » (se mobiliser) à celle du « comment » en utilisant comme grille de lecture la métaphore entrepreneuriale. Les concepts utilisés par cette théorie (organisation et industrie de mouvement social) semble trouver aujourd'hui dans la réalité des incarnations saisissantes[15].

---

[11] Padis M.-O., Pech T., *Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché*, Paris, Éditions du Seuil et La République des Idées, 2004.

[12] Les usages précédemment relevés dans les journaux *Le Figaro* et *L'Expansion* renvoient à des articles suspicieux. Nous retrouverons au chapitre 3 ces registres lexicaux opposant le cœur, le bénévolat, l'humain, la générosité, à la grosse machine, au *business* et aux intérêts, en revenant sur les controverses médiatiques liées à la collecte de fonds des ONG, à l'occasion du tsunami en Asie du sud-est du 26 décembre 2004. Enfin, puisque l'une des ONG qui sert de fil rouge à notre démonstration est Greenpeace, mentionnons parmi les enquêtes journalistiques qui lui sont consacrées, la récurrence des titres usant (et abusant) de ce type d'énoncé : O'Dy S., « Thilo Bode : le patron du lobby vert », *L'Express*, 23 juillet 1995; Behrens B., Meier M., « Un produit nommé Greenpeace », *Courrier International,* 183, 1994; Pellegrini C., *Greenpeace. La multinationale verte*, Paris, Éditions Anne Carrière, 1995 ; Vermont O., *La face cachée de Greenpeace. Infiltration au sein de l'Internationale écologiste*, Paris, Albin Michel, 1997.

[13] Nous reviendrons ultérieurement sur la polysémie de ce terme. Parmi les principaux ouvrages signés par ces protagonistes engagés, on peut signaler : Brauman R., *L'action humanitaire*, Paris, Flammarion, 2002 ; Brauman R., Backman R., *Les médias et l'humanitaire*, Paris, Victoires, 1998 ; Brunel S., *Frontières*, Paris, Denoël, 2003 ; Kouchner B., *Charité Business*, Paris, Le Pré aux Clercs, 1986 ; Rufin J.-C., *Le piège humanitaire*, Paris, Lattès, 1986 ; Rufin J.-C., *L'aventure humanitaire*, Paris, Gallimard, 1994. Ces ouvrages témoignent de divergences souvent profondes.

[14] Kouchner B., *Charité Business*, *op. cit.*, p. 169.

[15] Nous reviendrons plus tard sur deux ouvrages aux titres évocateurs, qui s'attachent précisément à étudier l'évolution organisationnelle des ONG environnementales, en Grande-Bretagne pour le premier, aux États-Unis pour le second, depuis les années 1970 : Jordan G., Maloney W., *The Protest Business ? Mobilizing campaign groups,* Manchester and New York, Manchester University Press, 1997; Bosso C., *Environment, Inc. From Grassroots to Beltway*, Lawrence, University Press of Kansas, 2005.

On le pressent déjà : derrière ce nouveau « lieu commun » se croisent donc des perspectives très différentes, par leur nature et leur propos. Mais ces grilles de lecture entrent en synergie avec l'usage de la métaphore entrepreneuriale appliquée aux organisations militantes que sont les ONG. Or, dans *Le raisonnement sociologique*, Jean-Claude Passeron nous invite à la méfiance à l'endroit des métaphores bâties non pas sur une « analogie construite » mais sur des « interprétations mimétiques […] (qui) convient ingénument le lecteur comme l'auteur à la dégustation d'une intelligibilité toute faite[16] », d'où elles « tirent leur pouvoir théorique de persuasion clandestine[17] ». Nous craignons qu'il n'en soit ainsi pour l'oxymore des « multinationales du cœur » qui a l'avantage de dérouler d'apparents paradoxes par le coup de force symbolique d'une formule cinglante.

En effet, l'usage de cette métaphore pose plusieurs problèmes. Tout d'abord, à l'image de la thématique de la « marchandisation du monde », elle dessine la figure d'un changement sans acteur, sinon un « air du temps » néolibéral qui emporterait dans sa course les individus et les organisations. Deuxièmement, elle postule un changement univoque concernant toutes les organisations, auparavant toutes artisanales et fonctionnant sur la bonne volonté et aujourd'hui devenues de *véritables* entreprises. Troisièmement, ce court-circuit explicatif transforme une question de recherche[18] en état de fait à constater, ou, le plus souvent, en évolution inéluctable.

Elle masque ainsi plusieurs éléments décisifs, et notamment l'autonomie relative du secteur des ONG. Ces transformations ne se font en effet pas n'importe comment, mais en suivant un ordre séquentiel particulier (et un rythme différent selon les ONG) et surtout des modalités très particulières. Dès qu'on prête attention aux transformations managériales dans les ONG, on peut observer non seulement des formes de résistances à ces mouvements, mais aussi de promotion et d'accompagnement de celles-ci. En somme, les acteurs engagés ne subissent pas passivement cette évolution, qui adviendrait *malgré eux*, pas plus qu'ils ne la soutiennent unanimement, consciemment et stratégiquement, suite à une conversion synchronique et généralisée aux nécessités d'alignement sur le modèle entrepreneurial. Le constat est plus troublant encore pour l'observateur : la plupart des

[16] Passeron J.-C., *Le raisonnement sociologique*, Paris, Albin Michel, 2006, p. 244-245.
[17] *Ibid*., p. 243.
[18] Comme le rappelle J.-C. Passeron, pour faire d'une métaphore un outil de compréhension (et non un simple jeu d'écho), l'utilisateur doit la filer méthodiquement. On peut se rapporter à la manière dont M. Offerlé effectue cette opération pour explorer le fonctionnement des partis politiques. Cf. Offerlé M., *Les partis politiques*, Paris, PUF, 2006.

engagés agissent conformément aux injonctions managériales qui régulent leur organisation, tout en remplissant ces tâches sur le mode de l'enchantement militant. Tout se passe donc comme si on assistait à une déconnexion des dimensions objectives et subjectives[19] du travail militant. Or, ce décalage n'est pas lié à une sorte d'hémiplégie cognitive des engagés, incapables de voir la *réalité en face*, par mauvaise foi, naïveté ou illusion. Cette disjonction n'est pas davantage une pathologie qu'on associerait à une « schizophrénie institutionnelle ». Les pratiques militantes quotidiennes à l'œuvre ne sont pas un détail, sorte de délai d'ajustement de l'organisation et de ses membres à un changement macrologique incrémentiel ; elles sont productrices d'un ordre particulier structurellement ambivalent, que cette thèse se propose de découvrir. **En effet, et ce sera la thèse principale de ce travail, la transformation managériale des ONG ne peut se produire que parce que les acteurs ne la vivent pas ainsi ; l'entretien des ressorts du dévouement et de l'enchantement militants sont des conditions nécessaires à la fois à l'efficacité organisationnelle et à l'adhésion des engagés. La thèse secondaire de notre étude est que ce maintien du dévouement et de l'enchantement militants dans un cadre de transformation managériale est lié à l'articulation (délicate) entre trois éléments : les dispositions spécifiques des acteurs engagés, l'institutionnalisation d'un répertoire de mobilisation particulier et un travail institutionnel permanent.**

Dès lors, dire « ce qui se passe » devient un enjeu de connaissance mais aussi un enjeu performatif, par ses inductions prescriptives et ses usages sociaux[20]. Définir les limites entre le « vrai » et le « faux » militant, entre l'ONG « pure » et celle qui est « dénaturée », trace des frontières normatives qui agissent aussi comme des repères pour les engagés. Ce travail de description performative est notamment pris en charge par un certain nombre d'acteurs du secteur du *fundraising,* où, nous le verrons, la légitimation de l'action est permanente. On étudiera dans ce microcosme un travail de marquage des frontières symboliques qui redouble l'action plus générale de ceux qui font le secteur des ONG tout en le décrivant, sous des formes diverses (colloques,

[19] On renvoie ici au concept de « double vérité » proposé par Pierre Bourdieu, et notamment à ses analyses sur le don et le travail. Cf. Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997, p. 225-244.

[20] On pense notamment à la problématique de la « double herméneutique » développée par A. Giddens. Cf. Giddens A., *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF, 1987.

ouvrages, débats dans les journaux internes et instances de régulation collectives[21]). A cet égard, le maniement de la grille de lecture de « l'entreprise militante » est particulièrement stratégique. Il permet de mettre en scène soit la contradiction des termes (et donc la « dénaturation » de l'organisation militante en entreprise), soit leur union harmonieuse et/ou nécessaire. En revenant sur les usages de cet oxymore – des analyses savantes servant souvent d'appuis aux protagonistes engagés –, on se donne la possibilité de mettre en lumière un certain nombre de soubassements normatifs décisifs.

1.2 Les ressorts normatifs d'un diagnostic : les « vieux démons » (et les « nouveaux anges ») de l'étude du militantisme

1.2.1 Les frontières des « mondes antagonistes »

Si l'on prend l'exemple du débat sur l'usage du marketing direct par les ONG, on peut observer que deux approches normatives concurrentes semblent s'affronter. Pour certains protagonistes, la fin (absolument juste) justifie les moyens (discutables). Pour d'autres, les moyens employés corrompent l'âme et dénaturent fondamentalement les ONG. Mais à y regarder de plus près, on s'aperçoit que les positions sont plus complexes. Les acteurs centraux dans le secteur du *fundraising*

[21] Nous avons distingué à des fins analytiques différents types de locuteurs dans le débat (savants, acteurs, journalistes) sur les ONG. En pratique, la plupart des animateurs de ce débat occupent plusieurs positions à la fois. On pense évidemment aux « grands noms » des ONG humanitaires qui ont également des ancrages dans le monde politique (B. Kouchner, J.-C. Rufin, C. Malhuret) et universitaire (R. Brauman, S. Brunel). Citons également parmi les ouvrages récents sur les ONG, celui de Michel Doucin (*Les ONG : le contre-pouvoir ?*, Paris, Éditions Toogezer, 2007), présenté sur sa quatrième de couverture comme « Un haut fonctionnaire à l'écoute de la société civile : énarque, économiste et politologue de formation, diplomate ayant largement consacré sa carrière, depuis 1988, à des missions au contact des ONG, actuellement ambassadeur pour les droits de l'homme de la République française. ». Soulignons que dans le chapitre 6 « Les ONG, multinationales à leur tour ? », il forge l'expression de « multinationales du désintéressement » (p. 225). Autre publication récente, celle de J. Zimet, *Les ONG, de nouveaux acteurs pour changer le monde*, Paris, Autrement, 2006 (initialement sous-titré « Les multinationales de la solidarité »). Il est enseignant à Sciences Po, membre du PS, chargé de mission à l'Agence française du développement, conseiller au cabinet du secrétaire d'État Jean-Marie Bockel, et époux de l'actuelle secrétaire d'État chargée des Affaires étrangères et des Droits de l'Homme, Rama Yade. Enfin, dans ce paysage d'intervenants multipositionnés, on peut citer Jean-Pierre Worms, député PS de 1981 à 1993, président de la FONDA (fondée en 1981, ce réseau, qui regroupe acteurs associatifs, chercheurs et décideurs autour de la promotion de la vie associative, fut un des moteurs de la professionnalisation du secteur associatif), administrateur d'Unis-Cité et fondateur de France Initiative, sociologue (membre du CSO et formé en partie aux États-Unis). Il a rédigé le chapitre consacré à la France dans l'étude comparative internationale de R. Putnam sur le capital social : Worms J.-P., « Old and New Civic and Social Ties in France », *in* Putnam R. (ed.), *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford, Oxford University Press, 2002, p. 137-189. Sur le créneau du *fundraising*, on verra également la prégnance d'acteurs qui d'une part décrivent la managérialisation des ONG tout en la faisant et d'autre part appellent à l'autonomisation du secteur tout en tirant leur propre légitimité de leur multipositionnalité.

pour ONG réconcilient les deux positions, en mettant à la fois en avant l'intérêt financier des innovations marketing pour la « modernisation » des ONG, et l'injonction à « garder son âme ». Cette aptitude à articuler les deux discours semble même une figure imposée de la communication institutionnelle des ONG, mais aussi des agences qui leur « offrent » leurs services. A tel point qu'on a l'impression que ce sont les acteurs les plus engagés dans ce processus d'importation de savoir-faire et de représentations entrepreneuriales qui participent le plus activement à la célébration de l'identité associative du secteur et à la production de la littérature déontologique, qui se présente souvent comme une étiquette du « savoir jusqu'où aller sans dépasser les bornes[22] ». Nous l'avons laissé apercevoir dans le prologue de cette thèse, les acteurs que nous étudions savent réactiver les figures les plus « naïves » de l'enchantement militant pour décrire la nature de leur activité, tout en faisant advenir la managerialisation. On pourrait faire un parallèle avec le cas des marchands d'art, capables de tenir les discours les plus scolastiques de « l'art pour l'art » en exergue d'une expertise dédiée à la vente d'œuvres. Ou, pour prendre une sphère distante socialement de l'exemple précédent mais proche par la nature du processus évoqué, on peut se reporter au cas du football professionnel où la professionnalisation (au sens de spécialisation des rôles, de rationalisation des structures organisationnelles, de redéfinition des profils des dirigeants de clubs mais aussi de marchandisation d'un ensemble de biens et de services auparavant pensés sur le modèle de la gratuité, de la santé, de l'épanouissement personnel et du « spectacle plutôt que du résultat »)

[22] Tout l'enjeu étant évidemment, dans le même temps, d'être celui qui fixe ces bornes… Les modalités de ce débat s'accordent d'ailleurs parfaitement à la littérature américaine du *Non-Profit Sector* (par exemple, les revues *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* ou *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations)*, mi-analyse universitaire et mi-*vade mecum,* conçues pour et par les acteurs. La littérature « Non-Profit » se présente souvent comme prenant position contre les modalités contemporaines du management des entreprises privées mais elle fonctionne sur le même modèle, mi-prescritif, mi-descriptif, basé sur les sciences de gestion, de marketing (avec l'appui parfois de sociologues) – et de plus en plus d'espaces scientifiques *ad hoc* (Chaire *Non Profit)* – faisant intervenir des contributions collectives d'universitaires et d'acteurs du secteur. Il s'agit le plus souvent d'évaluer (pour améliorer) des cas précis d'ONG ayant des problèmes de « gouvernance » ou de « management » ou de proposer des typologies, à la fois inductives et normatives (par exemple sur les types de coopération Entreprise-ONG ou sur les modalités de « gouvernance » des *boards*). On retrouve les traits soulignés par P. Bourdieu à propos d'autres sciences du pouvoir : « La théorie du management, littérature de *business school* pour *business school*, remplit une fonction tout à fait semblable à celle des juristes européens des XVIe et XVIIe siècles qui contribuent à faire l'État sous apparence de le décrire : conçue à l'usage des managers, actuels ou potentiels, elle oscille continuellement entre le positif et le normatif et repose fondamentalement sur une surestimation de la part laissée aux stratégies conscientes par rapport aux contraintes structurales et aux dispositions des dirigeants. », *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil, 2000, p. 245.

s'opère parallèlement à la réactivation des discours les plus enchantés sur les plaisirs simples du jeu[23].

Il ne s'agit pas ici de distinguer « la vérité » (les transformations managériales objectivables dans le secteur des ONG) des « fausses perceptions » ou des « vraies stratégies discursives » de l'illusionnisme social, mais plutôt de prendre au sérieux la coexistence de ces deux éléments. Comme le montre Viviana Zelizer dans ses nombreux travaux, le recours aux théories de type « mondes antagonistes » (le social *versus* l'économique, l'intime *versus* le commercialisable, l'amateur *versus* le professionnel) devient nécessaire dans les situations les plus hybrides qu'elle étudie, à l'image de la « mise à prix » de l'enfant, des organes, ou de la vie[24]. Ici, au moment où c'est la valeur de l'engagement bénévole, de l'adhésion militante ou d'un soutien à une cause qui est « mise à prix » (et évaluée à l'aune de leur efficacité et leur productivité dans la division militante du travail), on saisit mieux pourquoi les théories de partage du territoire entre l'associatif et l'entrepreneurial, et surtout le marquage des frontières par des douaniers-passeurs, est aussi stratégique.

---

23 Cf. Suaud C., Faure J.-M., « Un professionnalisme inachevé. Deux états du champ du football professionnel en France 1963-1993 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1994, 103, p. 7-26. De même, Sébastien Fleuriel démontre que la rationalisation du sport de haut niveau (par exemple la production de l'excellence *via* les centres de formation) s'accompagne toujours de discours réactivant les figures du don et du génie, opérant un tour de magie sociale qui en escamote les conditions de fabrication. Cf. Fleuriel S., *Le sport de haut niveau en France. Sociologie d'une catégorie de pensée*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2004.

24 Cf. Zelizer V., *Morals and Markets: The Development of Life Insurance in the United States*, New York, Columbia University Press, 1979 ; *Pricing the Priceless Child : The Changing Social Value of Children*, New York, Basic Books, 1987 ; *The purchase of Intimacy,* Princeton, Princeton University Press, 2005. Voir aussi Zelizer V., « "L'argent social". Entretien avec Florence Weber », *Genèses*, 2006, 65 (4), p. 126-137. En étudiant comment s'effectuent des transactions monétaires sur des domaines sacrés, elle montre notamment comment, à mesure que s'institutionnalise un marché de l'adoption, se développe une rhétorique de l'enfant adopté comme don (*Pricing the Priceless Child*) et comment les compagnies d'assurances ont dû se légitimer comme des entreprises de salubrité spirituelle et sociale et leurs démarcheurs comme des missionnaires venant en aide aux familles (*Morals and Markets*). On retrouve de semblables arabesques de légitimation dans l'étude de O. Boissin et P. Trompette sur la mise en marché récente des services funéraires en France, qui se présentent sur le mode du désintéressement et de l'intérêt général : « Les délégataires des communes se complaisaient dans l'invocation de principes civiques (le respect de la dignité des personnes, l'équité de traitement et l'existence de solidarités) ; tandis que les petits commerçants convoquaient davantage des justifications d'ordre domestique (la proximité et l'appartenance commune, la confiance, le traitement personnalisé) ». Pour le grand groupe leader du marché, enrôlant des experts médicaux, religieux, politiques, associatifs et scientifiques, « son ambition vise la production d'une parole sociale et savante sur l'enjeu d'un réapprivoisement de la mort dans une société plus que jamais confrontée au problème de la finitude. » Cf. Boissin O., Trompette P., « Entre les vivants et les morts : les pompes funèbres aux portes du marché », *Sociologie du travail***,** 42 (3), 2000, p. 497-498.

Mais les travaux de Viviana Zelizer[25] pointent également un second phénomène crucial : en étudiant la monétarisation de la société américaine au XXe siècle, c'est-à-dire à la fois l'unification monétaire et la mise en équivalence monétaire d'éléments auparavant soustraits au marché, elle récuse l'idée d'une « marchandisation » générale qui s'imposerait unanimement à des acteurs passifs. D'une part, elle montre que ces transformations sont le fruit de mouvements macrosociaux mais également de stratégies concertées précises. D'autre part, à l'encontre d'une vision qui ferait de l'argent un vecteur de la mise en marché du social, implacable standardisation dotée d'une force autonome, elle analyse le « marquage » social permanent de la monnaie : elle remplace donc « la question de la monétarisation du social par celle de la socialisation du monétaire[26] ». Si cette piste nous conduira ultérieurement à nous intéresser à la manière dont les acteurs s'approprient la managerialisation des procédures, elle nous invite d'abord à prêter attention à la prégnance d'un second biais normatif dans l'étude du devenir entrepreneurial des ONG : le constat d'une fatalité ou la désignation de « coupables ».

1.2.2. La fatalité et la trahison

A l'image des débats sur « la marchandisation du monde », celui sur l'introduction de schèmes managériaux dans les ONG oscille entre deux polarités, selon que l'accent est mis sur une forme de fatalisme ou au contraire de désignation de responsables.

Dans la première version, la mise en place de recettes managériales ou de marketing dans les ONG ne serait qu'une conséquence seconde d'un mouvement beaucoup plus vaste de mise en marché du social, ou encore de triomphe de l'entreprise privée comme modèle organisationnel qui s'imposerait à tous et partout. Qu'on soit pour ou contre, il s'agirait de s'y adapter au plus vite, au risque, le cas échéant, d'être « dépassé ». On retrouve ici les discours des prophètes de la « modernisation », promoteurs d'autant plus zélés qu'ils s'imposent comme experts de la « mise à jour » des organisations menacées d'obsolescence, à l'image des agences et experts que nous rencontrerons.

---

[25] Zelizer V., *La signification sociale de l'argent*, Paris, Seuil, 2005.
[26] Bourdieu J., Heilbron J., « Préface » à l'édition française de *La signification sociale de l'argent*, *ibid*., p. 16.

Une seconde forme de fatalisme ne s'applique cette fois plus à l'évolution macrosociale mais au niveau méso, celui des organisations. L'histoire *naturelle* des organisations est alors déclinée, du petit groupe enthousiaste de révolutionnaires au vieillissement inéluctable du mouvement devenu organisation, conjuguant les lourdeurs de la bureaucratie et les contraintes productives de l'entreprise. Au besoin, des classiques des sciences sociales sont alors enrôlés, de la « loi d'airain de l'oligarchie[27] » à « la routinisation du charisme[28] ».

A cette version fataliste s'oppose une version centrée sur la responsabilité des acteurs. Sur un versant positif, elle souligne le génie des précurseurs et de leurs innovations, créateurs héroïques qui auraient révolutionné le secteur. Sur un versant négatif[29], on dénonce la « trahison » des responsables, qui ont dénaturé leur organisation, pointant la fortune sociale et financière d'anciens rebelles devenus de paisibles parvenus, comme ceux « passés du col Mao au Rotary[30] ».

Là aussi, l'opposition entre les deux types de discours (fatalisme contre trahison) est plus factice qu'il n'y paraît. D'abord parce que se lient inextricablement, dans une sorte de fable morale, à la fois l'alourdissement et la hiérarchisation des organisations jadis issues d'un « mouvement spontané » et la transformation de l'*outsider* rebelle en *insider* conformiste, selon l'adage populaire suivant lequel « avec l'âge, les raideurs se déplacent[31] ». Ensuite, parce que, au sein du secteur, la

---

[27] Michels R., *Les partis politiques*, Paris, Flammarion, 1971.
[28] Weber M., *Économie et société*, tome 1, Paris, Pocket, 1995.
[29] On voit bien comment ces types d'interprétation ne sont opposés qu'en apparence, mais solidaires dans leurs modes d'analyses. On s'inspire de la manière dont Erik Neveu analyse le discours de la « société de communication », avec les promesses du mythe mais aussi son versant sombre (l'ubac). Cf. Neveu E., *Une société de communication ?*, Paris, Montchrestien, 1994.
[30] Hocquenghem G., *Lettre ouverte à ceux qui sont passés du col Mao au Rotary*, Paris, Agone-Contre-feux, 2003.
[31] Pour un retour sur ces schèmes explicatifs et une critique de leurs limites, on renvoie ici notamment à Fillieule O., « Temps biographique temps social et variabilité des rétributions », *in* Fillieule O. (dir.), *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005, p. 17-47. Citant Tod Gitlin, il rappelle que la fortune de ce type d'interprétation tient à sa force de démobilisation pour les générations futures (à quoi bon s'engager si tout se termine ainsi ?), portée justement par d'anciens activistes rentrés dans le rang, qui « en érigeant leur parcours en loi sociologique, (…) le dotent d'une cohérence propre à réduire toute dissonance. » (*idem*, p. 23). On peut appliquer ces observations aux experts officiels de la mémoire de Mai 68 en France, qui ont parfois opéré de spectaculaires traversées de l'échiquier politique (fustigées dès le milieu des années 1980 par le pamphlet de G. Hocquenghem) et « refont » l'histoire de ce printemps à mesure qu'ils « refont » leur vie pour en tirer les leçons non pas d'un renoncement, mais d'une « fidélité à soi ». Ce thème récurrent du discours romanesque trouve sous la plume de Flaubert (*L'éducation sentimentale*, Paris, Julliard, 1964, p. 548) un portrait cruel et saisissant :
- « Tu me parais bien calmé sur la politique ?
- "Effet de l'âge", dit l'avocat.
Et ils résumèrent leur vie.

dénonciation des errements individuels permet souvent la sauvegarde d'un fonctionnement collectif controversé[32]. Troisièmement, ces deux grilles de lecture, par leur surdéterminisme lié à l'invocation d'un « *deus ex machina* » (la marchandisation du monde) ou au contraire leur conception de l'acteur stratège, ont l'inconvénient majeur de fonctionner comme des courts-circuits explicatifs. Enfin, elles sont mues par des principes de distinction de l'agir collectif, implicites mais structurants, tels que l'opposition entre formes anciennes et modernes de la mobilisation, ou celle entre « vrai » et « faux » militant. On aborde ici le cœur des tensions normatives dans ce débat.

1.2.3. Les formes de l'engagement en débat : le nouveau et l'ancien, le vrai et le faux

Pour illustrer la prégnance des débats sur les formes de l'engagement, on part ici d'un exemple tiré d'un ouvrage mêlant universitaires (sciences de gestion et sociologie) et professionnels du secteur des ONG (souvent les deux à la fois), intitulé *Les organisations non gouvernementales et le management*[33]. On y trouve un certain nombre d'analyses en termes de « mondes antagonistes » (le militantisme *versus* la gestion) et de typification de l'engagement, comme dans le tableau suivant :

	Monde du militant	**Monde du professionnel**
Norme de motivation individuelle	désintéressement	intérêt personnel
Norme d'aspiration institutionnelle	idéalisme associatif	réalisme managérial/ technique

Tableau. *Les deux conflits de normes entre groupes corporatifs*[34]

Ils l'avaient manquée tous les deux, celui qui avait rêvé l'amour, celui qui avait rêvé le pouvoir. Quelle en était la raison ?
- "C'est peut-être le défaut de ligne droite", dit Frédéric.
- "Pour toi, cela se peut. Moi, au contraire, j'ai péché par excès de rectitude, sans tenir compte de mille choses secondaires, plus fortes que tout. J'avais trop de logique, et toi de sentiment."
Puis, ils accusèrent le hasard, les circonstances, l'époque où ils étaient nés. »

[32] C'est le mode de régulation typique des discours déontologiques, qui cadrent un problème structurel et collectif en hygiène morale individualisée. Pour une analyse de ce mode d'attaques personnelles, qui fonctionnent comme sauvegardes collectives, on peut se reporter aux analyses sur la faute déontologique en journalisme (Le Bohec J., *Les mythes professionnels des journalistes*, Paris, L'Harmattan, 2000, p. 5-47) ou sur le dopage dans le sport professionnel (Fleuriel S., *Le sport de haut niveau en France, op. cit.,* p. 52-54.).

[33] Igalens J., Queinnec E. (dir.), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert, 2004.

[34] Queinnec E., Valéau P., Vedelago F., « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management », in *Idem*, p. 136. L'ouvrage est publié dans la collection « Vital Roux » dont le triple objectif, est rappelé en première page du livre : *« Contribuer au développement du sentiment d'entreprise, sans oublier que l'entreprise vit en société. », « Accompagner le management dans sa quête d'identité et de sens, sans se départir d'une distance critique à l'égard des modes et des idéologies managériales. », « Participer à la globalisation de la connaissance, sans renier la singularité française. ».*

Le conflit entre les deux « mondes » est rapporté à travers des classifications normatives :

> *« (Les ONG) fonctionnent donc largement sur une **culture clanique** qui leur permet de faire corps pour repousser **les tendances invasives du « marché »** et préserver, ainsi, leurs prérogatives de terrain*[35]*. » (…) « On peut observer des débats vifs entre « **intégristes** » de l'idéal associatif et « **pragmatiques** » **ouverts** au « monde transactionnel » de la gestion*[36] *». (…) « La "**peur de la gestion**" ne constitue qu'une déclinaison de la double aversion du « monde militant » envers **l'intérêt** d'une part, et une certaine conception du « **réalisme** » d'autre part.*[37] *»*

On retrouve ici, comme dans d'autres ouvrages professionnels ou savants[38], un certain nombre d'oppositions (ancien/moderne, ouvert/fermé, idéaliste/pragmatique) de la typologie progressiste/réactionnaire, jusqu'à l'évocation, à propos des tenants du *« soupçon idéologique [envers les] hommes de la gestion d'une sorte de xénophobie associative*[39] *»*. Les tenants de la « modernisation » de l'engagement disqualifient des formes alternatives de militantisme, jugées obsolètes et inefficaces, mais également peu respectueuses de « l'individualisation de la société[40] ». A l'inverse, d'autres

---

[35] Queinnec E., « Les grandes ONG humanitaires ou l'exemple original d'un management par le contrôle de soi », in *Ibidem*, p. 80.

[36] Queinnec E., Valéau P., Vedelago F., « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management », in *Ibidem*, p. 147.

[37] *Ibidem*, p. 155. Cette modélisation n'est pas sans écho avec la manière dont L. Boltanski et L. Thévenot (*De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991) abordent l'étude des « cités » qui servent de points d'appui aux épreuves de justification entre des personnes. Ici, c'est la « cité civique » qui s'opposerait à la « cité marchande » (et, en partie, à la « cité industrielle »). Néanmoins, l'application de leur grille de lecture pose problème dans la mesure où, dans l'immense majorité des cas que nous étudierons, les enquêtés n'endossent pas les principes de justification propres à une cité ; c'est l'ambivalence structurelle, plus que la clarté axiomatique, qui prédomine. C'est d'ailleurs cette tension et cette indétermination que nous étudierons, plutôt que d'opérer une clarification typologique *ex ante* qui nous donne toutes les chances d'y découvrir ce que l'on y introduit… De plus, dans la plupart des situations, il n'y a pas d'échange d'*arguments* comme ceux qu'ils étudient ; notre étude porte davantage sur des *pratiques* dans lesquelles les acteurs sont pris. Enfin, nous n'endossons pas l'abandon des outils « classiques » de la sociologie qu'ils préconisent (et notamment l'analyse dispositionnaliste). Le choix d'un cadre théorique alternatif n'empêche pas une influence de leur œuvre sur nos travaux, notamment comme « sociologie de la critique » attentive aux opérations de classement des acteurs. Par ailleurs, nous ferons usage à plusieurs occasions de l'ouvrage de L. Boltanski et E. Chiapello : *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.

[38] Ceci n'empêche pas d'y lire des analyses souvent stimulantes et des études de cas bien menées, comme dans le cas de cet ouvrage, ou de celui de C. Bosso (*Environment, Inc., op. cit.),* qui conclut normativement sur la « maturité » du secteur des ONG environnementales aux États-Unis, après avoir brillamment traité des débats liés à ses transformations managériales.

[39] Queinnec E., Valéau P., Vedelago F., « Les conflits de valeur au sein des ONG et des associations de solidarité : portée et signification pour le management », *in* Igalens J., Queinnec E. (dir.), *Les organisations non gouvernementales…, op. cit.,* p. 151.

[40] On trouvera dans le dernier chapitre de l'ouvrage dirigé par A. Collovald (*L'humanitaire ou le management des dévouements. Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2002) une vive remise en question des soubassements normatifs des théories de Jacques Ion (*La fin des militants ?*, Paris, Éditions de l'Atelier, 1997), qui opposent une forme d'engagement plus ancienne, liée au parti et au syndicat, et impliquant une forte remise de soi (avec le symbole du timbre annuel à coller sur la carte), à des

discours, qu'on retrouve aussi bien dans les organisations que dans des communications savantes, décrivent les nouvelles formes d'engagement comme des versions dégradées du « véritable » militantisme, opposant un pragmatisme et un cynisme qui seraient devenus aujourd'hui « monnaie courante » à la sincérité d'un engagement passé idéalisé. Surtout, avec la professionnalisation des ONG, la salarisation des militants marquerait la baisse de la valeur de leur engagement, qui, s'il était sincère, demeurerait bénévole.

La lecture des travaux de Pascal Dauvin et Johanna Siméant[41] permet de tenir à distance ce type de dichotomisation. En effet, en étudiant le travail humanitaire, ils montrent la stérilité de l'opposition entre d'un côté le triptyque « terrain-bénévole-militant » et de l'autre « siège-salarié-non militant[42] ». Ainsi, d'un point de vue strictement économique, la comparaison du « coût » de l'engagement pour un expatrié et pour un salarié au siège est plus nuancée qu'il n'y paraît si l'on rapporte la situation du premier au second, qui touche une rémunération souvent basse eu égard à ce qui pourrait être envisagé dans le secteur marchand à compétence égale, et devant subvenir à tous ses frais[43]. Surtout, du point de vue de l'engagement, on ne peut préjuger de l'attachement de l'acteur à l'institution et à la cause selon son mode de rémunération. La disposition à vivre son engagement sur le mode de « l'aristocratie du risque[44] » renvoie aux conditions pratiques (et inégalement partagées) et aux

---

modalités contemporaines sur le modèle du « *post-it* », plus distanciée. Nous reviendrons sur ces oppositions entre différentes formes de militantisme au début du chapitre 7.

[41] Dauvin, P., Siméant J. & C.A.H.I.E.R. *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002 ; Dauvin, P. et Siméant J. (dir.), *ONG et humanitaire*, Paris, L'Harmattan, 2004.

[42] Le mécanisme est similaire à celui que nous observons : l'opposition ne tient pas dans les faits, mais elle fonctionne néanmoins comme un puissant facteur d'identification, de classification et de distinction, entre les engagés mais aussi entre les organisations (les « grosses machines » ONG anglo-saxonnes *versus* les « débrouillards » *French Doctors* ou encore MSF *versus* MDM *versus* ACF…). De même, il n'est pas rare que dans les moments d'incertitude sur le fait d' « être allés trop loin » (par exemple en décidant de vendre quelques articles sur le site Internet), des salariés de Greenpeace se réassurent en nous déclarant qu' « en tous cas, on ne fait pas du WWF ».

[43] Le statut des expatriés est généralement celui de « volontaire », à mi-chemin entre le salariat et le bénévolat : « S'il ne bénéficie pas des statuts de salarié et plus tard d'indemnités chômage, le volontaire humanitaire (expatrié) d'une grande ONG comme MDM, HI, MSF, ACF, a une couverture sociale, il est nourri, logé et blanchi, et, en dehors de l'indemnisation de ses menus frais de vie sur le terrain, perçoit une indemnité, non assimilable à un salaire, d'une valeur mensuelle généralement comprise entre 4 000 et 6 000 francs, versée sur un compte en France. » (Siméant J., « *Urgence* et *développement*, *professionnalisation* et *militantisme* dans l'humanitaire », *Mots- les langages du politique*, 65, 2001, p. 28-50).

[44] Siméant J., « Entrer, rester en humanitaire : des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises », *Revue française de science politique*, 51 (1-2), 2001.

rétributions différentielles du désintéressement[45]. Dans notre enquête, nous avons rencontré des salariés au siège, y compris dans les services marketing, qui sont dans un rapport d'engagement intense à la cause et à l'institution, lui consacrant tout leur temps, faisant le choix de travailler là et pas ailleurs, alors qu'ils pourraient gagner le double à compétence égale (par exemple dans une entreprise privée). Et on observe aussi parfois des volontaires expatriés qui sont dans un rapport plus distant à la cause et à l'institution, notamment quand le séjour s'articule à un projet professionnel qui fera de cette expérience une ressource rare, ou quand le séjour est vécu sur le mode de la quête personnelle, de la retrouvaille de soi. Quoiqu'il en soit, le classement entre « vrai » et « faux » militant est un enjeu propre aux organisations qu'il ne revient pas au chercheur de trancher[46], mais d'observer pour saisir les jeux de légitimation et de disqualification à l'œuvre.

Il s'agit donc pour nous de « tenir ensemble » à la fois les transformations objectives de la managérialisation des ONG et les déplacements subjectifs qui les rendent, aux yeux des acteurs (et aux dires des prescripteurs de normes) tour à tour « naturelles » ou « nécessaires », « logiques » ou « anormales », « insupportables » ou « valorisantes ». Pour cela, le principal défi est de comprendre la genèse d'un répertoire de mobilisation « managerialisé » comme forme particulière de travail militant. Un certain nombre d'outils théoriques, que nous allons présenter maintenant, nous y ont aidé.

---

[45] L'enquête de Maud Simonet sur des programmes de volontariat (engagement à temps plein, indemnisé et donnant droit à une protection sociale) pour les jeunes met bien en lumière ces rapports différenciés au statut selon les profils : « Proche d'un *super-bénévolat* pour les jeunes issus de milieux favorisés qui interrompent leurs études pour se "rendre utiles" en France ou "rendre à la communauté" aux États-Unis, en testant éventuellement la possibilité d'une réorientation professionnelle dans les secteurs associatifs ou socio-éducatifs, elle relève davantage d'une expérience de *sous-emploi* pour ceux que les institutions ou les travailleurs sociaux ont adressés là pour répondre à leur recherche d'insertion professionnelle dans "le social ou l'humanitaire". Cette différenciation sociale des modes d'occupation du statut de volontaire se cristallise notamment dans le rapport des volontaires à leur indemnité : "argent de poche" pour les uns, soutenus financièrement par leurs parents voire habitants chez eux, elle est vécue comme – et fait office de – "salaire" pour les autres. ». (Simonet M., « Le monde associatif : entre travail et engagement », *in* Alter N. (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, 2006, p. 201).

[46] Nous en avons tiré toutes les conséquences en refusant d'appliquer un traitement différencié à nos enquêtés : tous sont pour nous des engagés, quels que soient leur statut ou leur rémunération. Pour le dire de manière provocatrice, ceci nous a conduit d'un point de vue méthodologique à ne pas réserver aux bénévoles (de gauche) le récit de vie « compréhensif » qui offre un crédit illimité de « bonnes raisons de faire ce qu'ils font » et aux cadres salariés (de droite) l'objectivation statistique (quand ce n'est pas la taxinomie disqualifiante *a priori*) qui révèlent « les mauvaises raisons (cachées) de faire ce qu'ils font »… Nous avons donc étudié la carrière morale des *marketers* comme nous avons étudié le parcours professionnel des militants bénévoles.

2. Du réencastrement des espaces militants et professionnels au décloisonnement théorique

« Quand le travail devient le foyer et quand le foyer devient le travail ». Cette formule constitue le sous-titre d'un ouvrage[47] sur les salariés d'une grande entreprise américaine, reconnue pour avoir des politiques sociales avancées (garde des enfants, offre de service de relaxation, de bien-être, valorisation des individus, etc.). L'enquêtrice montre comment le lieu de travail devient de plus en plus un espace d'épanouissement et de soin pour l'individu, et de relation de qualité avec les autres, tandis que la vie domestique, pour ces cadres aux horaires très chargés, est rythmée par l'urgence et la cascade de tâches vécues comme pénibles et sans intérêt. Elle pointe les paradoxes concrets que cela entraîne et notamment la sous-traitance croissante du *care* par l'externalisation auprès de prestataires privés (pour la nourriture, la garde et l'éducation des enfants, etc.). Si l'univers que nous étudions est bien éloigné de celui de cette enquête, c'est le rapprochement entre deux espaces sociaux si souvent pensés sur un mode séparé qui est fécond dans la mesure où l'on ne peut comprendre le fait que les individus soient plus ou moins disposés à effectuer telle action dans un espace social donné qu'en prenant en compte ce qu'ils font (ou non) dans une autre sphère. Les individus « au domicile » (ou « en association ») sont façonnés par ce qu'ils vivent « au travail » et inversement. Et leur circulation d'un espace à l'autre (et notamment, dans le cas étudié, le fait que ces cadres préfèrent passer de plus en plus de temps à leur travail et de moins en moins chez eux) ne peut se comprendre hors de cette configuration relationnelle[48].

Ce travail nous invite donc à une analyse décloisonnée des espaces sociaux, pour mieux appréhender les dispositions complexes des individus et leurs inscriptions dans des configurations institutionnelles dissonantes ou au contraire marquées de troublants échos. En effet, aujourd'hui, tout se passe comme si les ONG empruntaient des schèmes et pratiques aux entreprises privées tandis que celles-ci mettent en avant

[47] Hochschild A. R., *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, Holt, 2000.

[48] Pour un exemple d'articulation féconde, à la fois d'espaces sociaux (l'école et l'usine) et d'axes théoriques (sociologie de l'éducation et du travail), cf. Beaud S., *80% au bac. Et après ?… Les enfants de la démocratisation*, Paris, La Découverte, 2002 ; Beaud S., Pialoux M., *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard, 1999. L'ouvrage de Florence Weber, *Le travail à-côté, Étude d'ethnographie ouvrière* (Paris, Éditions de l'EHESS, 2001), fut également une source d'inspiration, par son articulation de deux scènes sociales, celle de l'usine et celle du travail à-côté (« la bricole », à la fois gagne-pain et passe-temps, à la fois second salaire et système de dons et contre-dons).

leur « responsabilité sociale et environnementale ». Pour comprendre la densité des échanges entre ONG et entreprises, il nous faut donc à la fois éclairer la relation dialectique d'isomorphisme et de distinction souvent complexe entre ces deux espaces. Pour ce faire, le défi théorique consiste également à croiser la sociologie des mobilisations et celle du travail.

2.1 Les organisations militantes comme espace de travail

A partir du début des années 1970, la théorie de la « mobilisation des ressources » transforme la traditionnelle question « pourquoi les individus se mobilisent ? » en « comment se mobilisent-ils ?[49] ». Et même, étant donné la multiplicité des motifs d'insatisfaction, « pourquoi ne se mobilisent-ils pas plus souvent ? ». L'accent est alors mis sur les conditions organisationnelles qui permettent (ou empêchent) la mobilisation, en s'attachant notamment aux incitations sélectives. La métaphore entrepreneuriale connaît un succès théorique important : l'engagé n'est plus analysé sur le mode de la psychologie des foules ou de la frustration relative mais comme un acteur rationnel, proche de l'*homo œconomicus*, dont la propension à se mobiliser est assimilée à un calcul coût/avantage[50]. Deux axes principaux sont empruntés : l'étude des interactions entre organisations (concurrence, coopération, affrontement) et l'analyse des infrastructures de l'organisation (structuration interne, division du travail, moyens mis en œuvre). Un troisième axe, moins explicite, traversent ces travaux : l'importance des infrastructures sociales et économiques qui forment le moule dans lesquelles se lovent les organisations de mouvements sociaux, prenant les formes correspondant à ces configurations[51].

---

[49] Pour un retour sur la généalogie des théories de la mobilisation, cf. Neveu E., *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte, 2005. L'article généralement cité comme fondateur est McCarthy J.D. and Zald M.N., « Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory », *American Journal of Sociology*, 82, 1977, p. 1212-1241.

[50] On aura reconnu l'influence de l'ouvrage de Mancur Olson, *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Harvard University Press, 1965. Pour une discussion de l'approche olsonienne, Cf. Chazel F., *Du pouvoir à la contestation*, Paris, L.G.D.J., 2003, p. 89-108.

[51] « The infrastucture is the set of social relations, roles, and facilities that are generaly available to people in a society or societal segment. (...) But the existence or absence of infrastructural options and supports shapes the course of a movement, just as the course of a river is shaped by the geological base of a river bed. The infrastructure of the economy is the set of general resources and institutions that make specialized economic activity, the production of specific goods and services, possible. Such items as the state of the labor force are generalized resources affecting the production decisions and possibilities and specific costs to firms. Similarly, the social movement's societal segment provides generalized skills, traditions, and processes that may provide a fertile or lean social base to social-change attempts. » (McCarthy J. D., Zald M. N., « Introduction to Part II », *in* id. (eds), *Social Movements in an Organizational Society*, Londres, Transaction Publishers, 1987, p. 45). Cette piste est

Précisons que ces auteurs proposent certes un déplacement du regard qui permet de reconsidérer les conditions de possibilité d'une action collective, mais décrivent aussi un certain nombre de mutations frappantes dans ces années 1970 du *Movement* américain. Ils mentionnent l'émergence d'un véritable secteur professionnalisé des mouvements sociaux, détenant un poids croissant dans l'économie des États-Unis et structuré tant par des réseaux internes que par ses relations avec des entreprises et des administrations gouvernementales (notamment avec les programmes sociaux des administrations Kennedy et Johnson initiés lors de la décennie précédente[52]). Trente ans après, leur aptitude à discerner cette réalité alors changeante est validée par la croissance du poids économique du secteur associatif en France. Ainsi, à la fin des années 1990, il représente 47 milliards d'euros en budget cumulé et 1 650 000 salariés (soit 907 000 équivalents temps plein). Il connaît un développement de l'emploi très important avec, entre 1980 et 1999, une croissance de 3,6% (à rapporter à la progression de 0,4% par an pour l'emploi total en France sur la même période) et il représente alors 5% de l'emploi en France[53].

Mais, au-delà de la morphologie du secteur, ces auteurs décrivent également l'apparition de professionnels de la mobilisation, notamment autour des techniques de sondage et de marketing direct[54]. J. D. McCarthy met notamment l'accent sur les professionnels du « *direct mail* », c'est-à-dire le recrutement et la fidélisation par l'envoi de lettres, créé sur la base de fichiers de donateurs et grâce à l'informatisation des bases de données[55]. C'est la diffusion et l'institutionnalisation de ces techniques, ainsi que la professionnalisation (complexe) de ces tâches, que nous étudierons dans

---

davantage annoncée comme programme de recherche que véritablement empruntée. Comme nous le montrerons, c'est Charles Tilly qui développera toutes les potentialités de cette grille de lecture.

[52] McCarthy J. D., Zald M. N., « Appendix. The Trend of Social Movements in America : Professionalization and Resource Mobilization », *Ibidem*, p. 337-392. Pour un retour sur ces transformations, on se reportera à Skocpol T., « Advocates without Members : The Recent Transformation of American Civic Life », *in* Skocpol T., Fiorina M. P. (eds), *Civic Engagement in American Democracy*, Washington D.C., Brookings Institution Press, 1999. Pour de plus amples développement sur ce thème, cf. Skocpol T., *Diminished Democracy. From Membership to Management in American Civic Life*, Norman, University of Oklahoma Press, 2003, p. 127-175.

[53] Le morcellement thématique des associations enquêtées (3% d'« action caritative et humanitaire », 8,2% d'« action sociale », 16,6% d'« opinion, expression, défense des droits », 40% de « loisirs et sociabilité » et « sports », 18% de « culture », 6% d'« éducation, formation, insertion ») interdit d'identifier un sous-ensemble qui correspondrait aux « ONG » ou aux « associations de solidarité ». Pour une exploitation stimulante de ces statistiques, Cf. Hély M. et Tchernonog V., « Les formes de l'action associative. Essais de typologie à partir d'une enquête statistique », *in* Prouteau L. (dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2003.

[54] Zald M.N, « The Future of Social Movements », *in* McCarthy J. D., Zald M. N. (eds), *Social Movements…, op. cit.*, p. 319-337.

[55] McCarthy J. D., « Pro-Life and Pro-Choice Mobilization : Infrastructure Deficits and New Technologies », *Ibidem,* p. 49-66

cette thèse. Mais le terme même de « professionnalisation » est d'usage délicat, puisqu'il renvoie à la fois à des enjeux internes[56] et à des connotations théoriques spécifiques[57]. Plus précisément, nous parlerons de « managérialisation » pour désigner cette importation, dans des sphères sociales distinctes, de manières de faire, de diriger, d'évaluer et de rétribuer, propres à l'origine aux entreprises privées[58].

L'analyse de ce processus, tel que nous l'entendons, ne conduit pas à considérer « le management » comme une nouvelle *doxa* qui s'imposerait sans résistance et en produisant des effets uniformes, pas plus qu'il ne réduit l'activité militante à sa structuration économique. Au contraire, notre regard théorique est façonné par une vigilance à l'endroit des limites du modèle de la « mobilisation des ressources ».

A cet égard, on retiendra trois critiques principales qui sont rapidement adressées au modèle et qui ont guidé notre étude. En premier lieu, c'est l'absence de prise en compte des dimensions culturelles et politiques de l'engagement (les normes et valeurs défendues), mais aussi psychologiques (et notamment la force de l'engagement, de la loyauté et de la fidélité, et des émotions[59]) qui est pointée, et qu'on s'efforcera de ne pas évacuer dans notre enquête[60].

---

[56] « Beaucoup d'humanitaires se reconnaissent dans l'impératif de *professionnalisation*, sans pour autant lui accoler le même sens. Certains préfèrent lui substituer le terme plus concret de *salarisation* (de certains des personnels expatriés), d'autres désignent par ce terme une qualité accrue des programmes, d'autres y voient une adoption rampante du modèle des ONG anglo-saxonnes, considérées comme moins militantes et plus gestionnaires, et opposent *militantisme* à *professionnalisation* en considérant que l'usage de ce dernier terme ne fait que masquer l'emprise et la pression croissante des bailleurs de fonds publics en faveur d'une approche technicienne de l'humanitaire, d'autres enfin soulignent qu'il s'agit avant tout de promouvoir le recrutement de personnes compétentes, que ce soit au titre de *volontaires* ou de *salariées*… (…) Certains des volontaires qui répondent le plus à un modèle *professionnel* par le niveau de leurs compétences sont les premiers à dire qu'il ne faudrait pas que l'humanitaire devienne un *métier*. ». Cf. Siméant J., « *Urgence* et *développement*… », art. cit., p. 31.

[57] En sociologie, la professionnalisation se traduit généralement par la légitimation des professionnels par la possession d'un savoir spécialisé (par exemple la maîtrise d'une doctrine dans l'Église ou les partis politiques). Si cette étude de la légitimation *de* et *par* un savoir spécialisé (les techniques managériales) guidera notre enquête, on s'intéressera aussi à la forme particulière du savoir ainsi mobilisé qui s'impose à tous, professionnels au sens strict ou bénévoles. Nous reviendrons ultérieurement sur la manière dont nous avons travaillé la question du maniement de ces compétences, tour à tour légitimantes ou infâmantes, grâce à la sociologie du travail, dans une perspective interactionniste.

[58] On renvoie plus précisément à la réflexion collective menée sur cette problématique depuis plusieurs années avec des collègues au sein du CERAPS (Thomas Alam, Jérôme Godard, Jérémie Nollet et Cécile Robert), dont on trouvera trace dans le numéro thématique « Management » de la revue *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 79, 2007. Les points de convergence des processus de managérialisation au sein de différents sphères (administrative, politique, syndicale, associative) y sont abordés, mais aussi les configurations contrastées et les usages parfois opposés qui y président.

[59] On se reportera à la stimulante discussion des théories de McCarthy et Zald par William Gamson. Cf. Gamson W., « Introduction », *in* McCarthy J.D., Zald M.N. (eds), *Social Movements…, op. cit.*, p. 1-

La seconde critique, liée à la précédente, concerne les biais d'une réduction utilitariste de l'engagement, qui dans sa version la plus stricte (financière notamment) ne permet pas de comprendre la plupart des situations de mobilisation (et notamment des « soutiens moraux[61] »), et dans sa version extensive (où tout devient potentiellement une rétribution) pêche par son caractère tautologique[62]. Ceci aboutira à un affinement de la prise en compte de la question des gratifications, à la fois en les rapportant aux positions différenciées des engagés et au travail institutionnel de légitimation ou de « scotomisation » de ces rétributions[63].

Enfin, ce sont les travaux de Charles Tilly qui ont rénové l'étude de la mobilisation des ressources, avec le concept bien connu de « répertoire d'action ». Celui-ci permet de comprendre la relation des engagés aux moyens d'actions, sous l'angle de leur inégale maîtrise ou de leur familiarité. Empruntant sa métaphore au Jazz et à la Commedia Dell'Arte[64], il souligne que l'exploration des *standards* n'empêche pas l'improvisation et des marges de créativité, bien au contraire. Nous utiliserons ses réflexions pour étudier non pas un *répertoire d'action* mais ce que l'on propose de désigner ici comme un *répertoire de mobilisation*. Par *répertoire de mobilisation*, on entend l'ensemble des processus et des dispositifs utilisés pour

---

14. Pour un programme de recherche qui met advantage l'accent sur ces dimensions, cf. Goodwin J., Jasper J.M., « Caught in a Winding Vine : The Structural Bias of Political Process Theory », *Sociological Forum*, 14 (1), 1999, p. 27-54.

[60] Nous reviendrons plus tard sur la démarche méthodologique, *via* notamment les entretiens semi-directifs et les observations directes, qui nous ont permis de prendre en compte ces dimensions centrales dans l'entretien du dévouement pour la cause et l'institution.

[61] On désigne par là l'engagement de militants pour des causes dont ils ne sont pas directement les bénéficiaires.

[62] Cf. Fireman B., Gamson W.A., « Utilitarian Logic in the Resource Mobilization Perspective », *in* McCarthy J. D., Zald M. N. (eds), *The Dynamics of Social Movements*, Cambridge, Massachusetts, Winthrop Publishers, Inc., 1979, p. 8-44.

[63] On pense ici en France à l'apport des deux articles de Daniel Gaxie : « Économie des partis et rétributions du militantisme », *Revue française de science politique*, 1977, 27 (1), p. 123-154 ; « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », *Revue suisse de science politique*, 11 (1), 1997, p. 157-188, Dans cet article, il précise : « les intérêts personnels distincts des finalités collectives (…) sont l'objet d'un travail collectif et individuel de répression, de refoulement, de défense et de rationalisation. Deux écueils menacent dès lors l'analyse : la réduction et l'enchantement (…). L'articulation des gratifications et des mobiles officiels d'une part, et des rétributions (officiellement) déniées du militantisme d'autre part, est une question théorique difficile, trop rarement posée, et encore mal résolue par les sciences sociales. » (*Idem*, p. 170). Pour une synthèse des travaux qui tentent de relever ce défi, voir Sawicki F., Siméant J., « La sociologie de l'engagement militant : un champ de recherches à décloisonner », Colloque international *Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ? Trajectoires, pratiques et organisations militantes*, IFRESI-CERAPS-CLERSE, Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, 8, 9 et 10 juin 2006, Lille.

[64] Cf. Tilly C., *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986, p .541-551. Pour une analyse des évolutions du concept, et de ses usages plus ou moins relâchés, cf. Offerlé M., « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIIIe- XXIe siècles), *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 81 (1), 2008, p. 183-204.

solliciter des soutiens mais aussi construire et lier des intérêts épars[65]. On désigne donc un *enrôlement* au double sens du terme, c'est-à-dire une intégration à un collectif et l'octroi d'un rôle : donner du temps (bénévolat), de l'argent (quête), son nom (pétition), sa voix (vote), *etc*. On se demandera donc notamment comment le *répertoire de mobilisation* « vient[66] » aux acteurs et comment ces derniers parviennent à le maîtriser, se l'approprier ou l'amender.

Le second apport du concept de Charles Tilly, approfondissant singulièrement la troisième piste de McCarthy et Zald, est l'étude de la configuration historique qui donne sens à l'utilisation de tel ou tel répertoire. Ainsi, pour la France, il souligne le changement de configuration politique et économique qui suscite le passage d'un répertoire « communal patronné » des années 1650-1850 à un répertoire « national autonome » dans les années 1850-1980[67]. Si la nationalisation du jeu politique et la concentration du capital constituent durant cette période la toile de fond d'une transformation du répertoire d'action collective, on peut noter qu'elles entraînent également une modification des répertoires de mobilisation employables et légitimes[68]. Or, cette réflexion sur la relation entre d'une part les configurations

[65] On peut rapprocher cette distinction entre « répertoire d'action » et « répertoire de mobilisation », de celle proposée par P. Oliver et G. Marwell, entre les « technologies de mobilisation » (« sets of knowledge about ways of accumulating the resources necessary for production technologies ») et les « technologies de production » (« sets of knowledge about ways of achieving goals, such as lobbying, demonstrations, strikes or attending a public hearing »), Oliver P., Marwell G., « Mobilizing Technologies for Collective Action » *in* Morris A., Mueller C. (eds), *Frontiers in Social Movement Theory*, New Haven and London, Yale University Press, 1992, p. 255. Citons également les travaux d'Elisabeth Clemens, qui utilise de manière convaincante le concept d'« *organizational repertoire* » (en reconnaissant la « parenté » intellectuelle de Charles Tilly) pour retracer les évolutions du mouvement ouvrier américain au début du XXe siècle. Cf. Clemens E., « Organizational Form as Frame : Collective Identity and Political Strategy in the American Labor Movement, 1880- 1920 », *in* McAdam D., McCarthy J. D., Zald M. N. (eds.), *Comparative Perspectives on Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996, p. 205-226. Dans une recension éclairante des travaux américains qui explorent ces questions, elle précise : « Choices of organizational form were simultaneously vehicles of mobilization, signals of identity to opponents and possible coalition partners, and, to use Eliasoph's terms, « etiquettes » for collective action ». cf. Clemens E., Minkoff D., « Beyond the Iron Law : Rethinking the Place of Organizations in Social Movement Research », *in* Snow D., Soule S., Kriesi H. (eds), *The Blackwell Companion to Social Movements*, Malden, MA, Blackwell Pub., 2007, p. 158.

[66] Étudier la genèse d'un répertoire comme « héritage » n'empêche pas d'analyser les calculs stratégiques auxquels recourent les acteurs pour s'en saisir. Cf. Contamin J.G., « Le choix des armes : Les dilemmes pratiques d'un mouvement de doctorants et le modèle des avantages comparatifs », *Genèses*, « Pratiques protestataires », 59 (2), 2005, p. 4-24.

[67] Tilly C., « Les origines du répertoire d'action collective contemporaine en France et en Grande-Bretagne », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 4 (4), 1984, p. 95-103.

[68] Pour s'en convaincre, on lira avec profit l'étude de la trajectoire politique d'un notable du milieu du XIXe siècle à 1914 qui doit composer avec la transformation de la configuration sociale et politique. Le passage du suffrage censitaire, où il suffisait d'acheter quelques dizaines de voix des notables locaux (en 1846, 84% des députés se font élire avec moins de 400 voix), au suffrage universel masculin en 1848 pose ainsi de redoutables problèmes à cet élu. Il a su s'adapter notamment *via* la mise en place de

sociale, politique et économique, et d'autre part les répertoires d'action et de mobilisation utilisés prend un relief particulier dans le contexte actuel, qu'on parle de « rééchelonnement de l'État », de « mondialisation » ou de « nouvelle gouvernance ». Si l'utilisation de ces termes est délicate, elle permet néanmoins de pointer le fait que la « responsabilité politique » semble de moins en moins monopolisée par l'État national, au profit d'un éclatement entre des acteurs privés (firmes multinationales), supranationaux (entité régionale, comme l'UE, ou alliance économique type ALENA) ou internationaux (OMC, Banque Mondiale, FMI). Si l'adaptation des répertoires d'action et de mobilisation à cette redéfinition des espaces politiques de référence ne prend pas le visage prophétique de la « transnationalisation du militantisme » et d'un nouvelle « société civile mondiale[69] » parfois célébrée, on peut néanmoins constater l'apparition de nouvelles technologies de mobilisation[70] et de jeux croisés entre les échelles de gouvernement, de l'international au local[71].

La perspective de C. Tilly invite à prendre en compte la configuration étatique mais également celle du capitalisme. A ce titre, il est fécond de s'intéresser aux

---

technologies électorales complexes, repérant les portions du territoire à convaincre, tenant une comptabilité précise des sommes versées à tel ou tel collectif ou personne, employant des « mobilisateurs de soutiens » itinérants (commis voyageurs, correspondants locaux) et développant un organe de presse. On assiste au passage d'une relation clientéliste notabiliaire locale (distribution d'argent, relation de face à face, économie complexe des dons et contre-dons, des services rendus et recommandations) à une professionnalisation, standardisation et nationalisation de la campagne. De plus, l'arrivée au pouvoir de républicains tirant leur force des partis en construction, et non prioritairement de fortunes et de réseaux personnels, entraînera la condamnation du clientélisme, requalifié en corruption (illégale). Cf. Phélippeau E., *L'invention de l'homme politique moderne. Mackau, l'Orne et la République*, Paris, Édition Belin, 2002, p. 84 et 261.

[69] Pour une analyse de la production de « la vertu universelle » comme stratégie politique liée à des configurations nationales, on renvoie notamment au numéro spécial « Sociologie de la mondialisation. Héritiers, cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel » de la revue *Actes de la recherche en sciences sociales,* 151-152 (1-2), 2004. Voir aussi Dezalay Y., Garth B., *La mondialisation des guerres de palais*, Paris, Seuil, 2002 ; Guilhot N., *The Democracy Makers: Human Rights and International Order*, New York, Columbia University Press, 2005 ; Siméant J., « What is going global ? The internationalization of French NGOs "without borders" », *Review of International Political Economy*, 12 (5), 2005, p. 851-883.

[70] Pour les mobilisations environnementales, voir par exemple Ollitrault S., « De la caméra à la pétition web : le répertoire médiatique des écologistes », *Réseaux*, 98, 1999, p. 153-185.

[71] On rejoint les observations d'Erik Neveu qui met l'accent sur *« ce que n'est pas la mondialisation des mobilisations »* et cerne plus précisément des effets de « levier » (« réaliser une pression conjuguée sur un État ou une organisation interétatique internationale (FMI) pour lui faire exercer sa force d'influence sur un gouvernement sensible à ses ressources »), de « certification » (« forme de transfert de légitimité ou de représentativité que peut acquérir un mouvement social dans son système politique du fait de son insertion dans un réseau international fortement reconnu ») et « diffusion » (« dossiers d'expertise, formation, argumentaires, techniques de protestation circulent entre pays »). Cf. Neveu E., *Sociologie des mouvements sociaux*, *op. cit.*, p. 97. On reviendra aux chapitres 7 et 8 sur des incarnations de ces processus.

formes de division du travail et de coordination des individus qui sont sollicitées aujourd'hui par « le nouvel esprit du capitalisme[72] ».

2.2. L'entreprise privée comme espace de dévouement ?

S'interroger sur la porosité des frontières entre « ONG » et « entreprises privées » doit nous inviter à considérer la prégnance du modèle entrepreneurial sur les associations, mais aussi à mettre en perspective l'évolution des formes managériales des grandes entreprises, qui se présentent toujours davantage comme « dotées d'une mission, d'une identité » avant de mettre en avant leur prérogative de production de biens et de services. Les travaux d'Anne Salmon[73] d'une part, de Luc Boltanski et Eve Chiapello[74] de l'autre, ont analysé la genèse de cette reconfiguration du capitalisme depuis une trentaine d'années. Ces derniers ont mis en évidence l'endogénéisation de la « critique artiste » (aliénation, standardisation, dévitalisation) du mode de production fordiste, dont l'acmé fut en France le mouvement de Mai 68, et sa transformation en grammaire des nouvelles injonctions d'un néocapitalisme célébrant l'authenticité, la créativité et le respect des individualités, pour solliciter les travailleurs comme les clients et légitimer à nouveaux frais le système de production et d'autorité. Anne Salmon éclaire un pan particulier de la genèse de ce néocapitalisme, à travers la mise en perspective historique de la fortune sociale de « l'entreprise éthique » dans les années 1990, *via* un mouvement issu des États-Unis[75]. Cette reconfiguration a donc un volet interne (la mobilisation des salariés) et un volet externe (la responsabilité sociale).

Sur ce volet interne, l'histoire du management insiste souvent sur le passage du taylorisme (division stricte du travail, hiérarchisation verticale des rapports de production et d'autorité) à des formes plus « humaines » d'organisation du travail où, pour reprendre les mots de Crozier, l'ouvrier n'est plus une main mais aussi un cœur et une tête. Il ne serait plus un pion assigné à une tâche (et un destin professionnel tout

[72] Boltanski L., Chiapello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.*
[73] Salmon A., *Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction*, Paris, CNRS Éditions, 2002.
[74] Boltanski, L., Chiapello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit.*
[75] « En externe, le discours sur le sens, la responsabilité sociale de l'entreprise s'adresse aux clients, aux actionnaires, aux sous-traitants, aux jeunes diplômés ; et indirectement au politique, qu'il s'agit de convaincre de la capacité de l'économie de marché à s'auto-contrôler, à s'auto-réguler. En interne, il s'adresse à l'ensemble des salariés. Les valeurs d'honnêteté, d'intégrité, de responsabilité, de soin au travail, d'épanouissement, d'autonomie, de souci de soi et des autres, de solidarité sont diffusées de manière systématique dans les entreprises par le biais des journaux, des chartes, des codes et des formations. » (Salmon A., *Éthique et ordre économique…, op. cit*, p. 7.)

tracé) mais un acteur qui doit prendre des initiatives, travailler de manière transversale avec d'autres collaborateurs sur des projets, bref, comme l'annoncent tous les *vade-mecum* managériaux des deux dernières décennies, « ne plus se demander ce que l'entreprise peut faire pour lui mais se demander ce qu'il peut faire pour elle. ». Sans revenir sur la généalogie des dispositifs managériaux[76], il nous faut souligner le brouillage de la dichotomie entre le travail et le hors-travail, en termes de cloisonnements des temps sociaux[77] mais aussi de valorisation professionnelle d'aptitudes relationnelles, des savoir-être autant que des savoir-faire, qu'incarnent les termes ambiguës de « compétence » et de « motivation » qui psychologisent le rapport à la tâche et au poste[78]. Plus encore, il faut noter l'impératif d'engagement de soi au profit de l'accomplissement du ou des projet(s)[79] de l'entreprise, en utilisant tous les moyens possibles, faisant appel aux compétences managériales d'adaptabilité, d'autonomie, de flexibilité et de résilience[80], à l'encontre d'une vision du travail où chacun se cantonne à exécuter des tâches précises, selon des normes procédurales routinières et des statuts sociaux et professionnels durcis[81]. Le paradoxe est que cette « mise en productivité » du dévouement de l'employé se fait parallèlement au

[76] Pour une synthèse, Cf. Thuderoz C., *Histoire et sociologie du management. Doctrines, textes, études de cas*, Lyon, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2006. Pour l'étude de la genèse et des modalités d'application de l'injonction managériale de « qualité totale » comme « mobilisation générale » engageant « des cadres militants et des ouvriers entrepreneurs », Cf. Mispelblom Beyer F., *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, La Découverte, Syros, 1999. Pour une étude de la responsabilisation et de l'autonomie apparentes accordées au travailleur, contredites par la « quantophrénie » (la volonté pathologique de tout mesurer) de ce même dispositif de « qualité totale », Cf. De Gaulejac V., *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005, p. 59-81.

[77] Cf. Hochschild A.R., *The Time Bind, op. cit.* ; Balazs G., Faguer J-P., « Une nouvelle forme de management, l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, p. 68-78.

[78] Sur la notion de « compétence », cf. Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000, p. 211-232.

[79] Pour une analyse éclairante de la fortune sociale de l'organisation par « projet » les formes de mobilisation qu'elle promeut et les formes d'épanouissement qu'elle promet, Cf. Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, *op. cit.*, p. 135-207.

[80] Brunel V., *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir ?*, Paris, La Découverte, 2004 ; Olivesi S., « Savoirs ignorants, savoirs ignorés. Une critique des usages divers et variés de l'analyse transactionnelle et de la PNL », *Réseaux*, 98, 1999, p. 219-252.

[81] Il faut noter au passage la prégnance d'une injonction à l'autonomie, qui efface les traces de toute contrainte extérieure dans la mise au travail de l'individu. Pour un exemple parmi cent de ce type de litanie managériale, citons un extrait d'un ouvrage d'une consultante en entreprise, Suzanne Kadar, intitulé *Montaigne consultant. Un humaniste dans l'entreprise*. (Paris, InterEditions, 1992) : « Rien n'est plus démoralisant que d'accepter le travail morne, médiocre et répétitif comme une fatalité, sans chercher à extraire cette jointure naturelle qui le relie au plaisir. C'est l'affaire une nouvelle fois d'individus autonomes, disposés à se prendre en charge sans attendre qu'on les « motive » de l'extérieur. ». (*Idem*, p. 57). Au cours de conférences sur les partenariats ONG-Entreprise, nous avons assisté à de nombreuses reprises à ce type de discours de la part des chargés de communication des entreprises partenaires, expliquant que les entreprises privées avaient « beaucoup à apprendre » des ONG dans la mesure où ceux qui travaillent s'y donnent « corps et âme », avec « un dévouement et beaucoup d'efficacité », voire « de manière bénévole, ce qui force l'admiration »…

détachement de l'entreprise de son strict périmètre économique pour adopter un visage « social » ; c'est le versant externe du « nouvel esprit du capitalisme », où l'on peut observer « des entreprises qui se mobilisent ».

Dans sa thèse de doctorat, Sabine Rozier analyse l'évolution des modes d'engagement des entreprises au profit de projets culturels, sociaux et philanthropiques dans la seconde moitié du XXe siècle, en France. Elle étudie notamment la transformation des modalités d'implication des salariés, qui sont incités à se mobiliser de plus en plus intensément dans les projets de l'entreprise tournés vers « l'extérieur » (voir tableau ci-dessous). Cette modalité spécifique de mobilisation de l'entreprise mais aussi des salariés a connu depuis une dizaine d'années un développement très important, notamment autour des thématiques de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises[82]. Plus largement, on assiste à la multiplication des partenariats ONG-entreprises[83], *via* la mise en place de financements, de produits-partages, de passerelles plus ou moins institutionnalisées comme avec le « bénévolat de compétence[84] », la création de fondations ou encore des campagnes de sensibilisation (et publicitaires) communes.

[82] La notion de « RSE » renvoie à la responsabilité des entreprises dans les domaines sociaux, environnementaux et économiques. Elle a été portée par différents acteurs associatifs dans les arènes internationales (Livre Vert sur la responsabilité sociale des entreprises (Union Européenne, Juillet 2001), Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002) et relève avant tout de la *soft law* (normes, certification, etc.). Cependant, en France, l'exigence de RSE a débouché sur l'article 116 (devenu l'article L. 225-102-1 du code du commerce) dans la loi sur les *Nouvelles régulations économiques* (NRE) votée en 2001 qui exige que les entreprises du CAC 40 indiquent dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

[83] Même si des plateformes d'échanges s'institutionnalisent, comme le *Better World Business Forum*, organisé par l'ESCP-EAP, dédié à ce type de partenariats hybrides, ce phénomène demeure encore marginal en France, et il pèse faiblement dans les ressources de la plupart des associations. Ils suscitent d'intenses controverses entre les acteurs du secteur sur la pertinence de ce type d'opérations, réactivant des classements entre les « purs » et les « impurs », les « pragmatiques » et les « intégristes ». Certaines opérations sont considérées par leurs contempteurs comme de la sous-traitance d'externalités négatives produites par une entreprise à un opérateur compétent et bon marché. Plusieurs controverses sont nées par exemple du partenariat « Deux mondes, une planète » entre Lafarge et le WWF, ce dernier étant, entre autres, chargé de la réhabilitation écologique des carrières exploitées par le cimentier. Celui-ci interdit à l'ONG de signer un accord avec un autre groupe de cette branche industrielle pour être doté d'un avantage comparatif sur ces concurrents. L'entente est souvent critiquée au motif d'une légitimation peu contraignante pour l'entreprise et très lucrative pour l'ONG (1 million d'euros par an, à rapporter aux budgets annuels de 15 000 millions d'euros de Lafarge et de 10 millions d'euros de WWF France), d'un acteur industriel qui demeure un pollueur majeur dans plusieurs régions du monde.

[84] Cf. Bory A., « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise », *Les mondes du travail*, 5, 2008, p. 39-52.

	Mécénat personnel (mécénat-patronage)	Mécénat directorial (mécénat de contribution)	Mécénat d'entreprise (mécénat d'initiative)
Périodes où la configuration relationnelle est dominante	1900-fin 1970	début 1980-1994	1994 et après
Rôle du mécène	Entrepreneur-"patron"	Entreprise-guichet	Entreprise-monteuse de projet
Forme d'intervention	achat, commande	subvention	prise d'initiative
Temporalité	aide durable	soutien à moyen terme	succession d'engagements à court terme
Détenteurs de l'autorité mécène	fondateurs, héritiers	directeurs (+ experts)	managers au service des investisseurs institutionnels (actionnaires)
Fonction donnée au mécénat	perpétuation du renom familial	légitimation de l'autorité directoriale	création de valeur et profit
Lien entre l'objet social de l'entreprise et l'objet du mécénat	improbable	faible	forte
Bénéficiaires privilégiés	formes stockables, patrimonialisables, transmissibles (Cf collection)	structures artistiques et culturelles (Cf partenariat musée)	partenaires de projets à visée événementielle (Cf projet multipartenarial)
Mobilisation des salariés	inexistantes (sauf actions philantropiques destinées aux ouvriers: création d'orphéons "maison", offre de logements,,,)	minime (consultation des représentants du personnel, information)	forte (implication dans la réalisation de projets, engagement financier, sollicitation des compétences personnelles, appel au tutorat et au volontariat)

« Les trois âges du mécénat » *in* S. Rozier, *L'Entreprise-Providence. Mécénat des entreprises et transformations de l'action publique dans la France des années 1960-2000*, Thèse de Science Politique, Université de Paris I, 2001, p. 20.

Que ce soit par le versant « interne » ou « externe » de cette reconfiguration du capitalisme, tout se passe comme si se généralisait l'incitation aux « calculs moraux[85] », sous une forme managériale. Nous faisons l'hypothèse que c'est

[85] « Par "calculs moraux", on vise directement les pressions qui s'exercent sur les cadres dans les entreprises et indirectement les dispositions scolaires, les effets des techniques de management sur la manière dont les individus sont amenés à négocier leur position professionnelle et à se projeter dans l'avenir, dans une "mobilisation de soi" qui tend à effacer la frontière entre activité professionnelle et pratiques privées, la diffusion d'une culture psychologique qui tend à faire de l'individu le siège du "salut"… c'est-à-dire l'ensemble des conditions qui contribuent à la revalorisation de l'engagement moral et de la personne. Dés lors, l'engagement ne repose pas sur la probabilité escomptée de rétributions symboliques, mais peut prendre sens dans cette incitation aux calculs moraux et s'opérer dans une anticipation pratique des usages possibles ou des "ressources de mobilité" qu'il offre. »

précisément cette forme de mobilisation, sédimentée dans un rapport spécifique de l'individu au collectif, aujourd'hui naturalisé dans un « bon sens » organisationnel, qui structure en partie le « lit » dans lequel peuvent se lover des formes d'engagement associatif où s'imbriquent développement de soi et efficacité managériale, *« just as the course of the river is shaped by the geological base of a river bed*[86] *»*.

2.3. Pour une sociologie du répertoire de mobilisation managerialisé

Si les individus font les institutions autant que les institutions font les individus[87], alors saisir la genèse de répertoire de mobilisation managérialisé impose certes d'étudier le rôle de l'organisation, mais aussi des engagés. Ils co-produisent non seulement les formes de la mobilisation par des actions formelles (sollicitation, contestation, appropriation, contournement) mais également de manière plus discrète, et sans doute encore plus décisive, en « véhiculant » des manières d'agir, d'évaluer et de classer. Au début du XXe siècle, Max Weber a mis en lumière l'affinité entre le puritanisme ascétique et l'esprit du capitalisme, *via* le rôle déterminant de la transformation du rapport à l'argent opérée par la réforme protestante[88]. En retour, il est intéressant de s'interroger aujourd'hui sur les dispositions à l'esprit de calcul acquises par les acteurs sociaux dans leur secteur professionnel pour comprendre leurs pratiques dans des univers militants. Il ne s'agit pas ici de mesurer la progression historique d'un « esprit de calcul », comme disposition calculatoire systématique et intégrée qui toucherait tous les individus, ou de peindre, de manière générale, le portrait de « l'homme (ou la femme) capitaliste de notre temps[89] » dans son rapport aux diverses modalités d'engagement. Mais nous envisagerons de manière précise, dans des situations données, comment certaines ONG développent comme logique d'action et de mobilisation un ensemble de règles du jeu, de mises en équivalence (collecter tant ici permet de creuser tant de puits ou d'alphabétiser tant d'enfants là-bas) auxquelles adhèrent ou non les engagés (qu'ils soient salariés au siège ou bénévoles locaux). Ils trouvent dans ces formes de conversion et de mobilisation un

---

(Lechien M.H., *Pratiques humanistes : engagements militants et investissements professionnels : trois études de cas*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris, EHESS, 2002, p. 36-37).

[86] McCarthy J. D., Zald M. N., « Introduction to Part II », in *Social Movements in an organizational society…, op. cit.*, p. 45.

[87] Cf. Giddens A., *La constitution de la société, op. cit.*

[88] Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion, 2002.

[89] Pour quelques pistes à ce sujet, cf. Lasch C., *La Culture du narcissisme*, Paris, Climats, 2000 ; Sennett R., *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel, 2006.

langage qui leur parle et qu'ils parlent, avec plus ou moins de difficulté, d'appétence, d'éventuelle aptitude à la diglossie[90].

En conséquence, pour comprendre comment les engagés se comportent au sein de l'univers associatif, il s'agit de s'intéresser à leur socialisation militante, à leurs valeurs, mais également à ce qu'on pourrait appeler, faute de mieux, leur socialisation économique. On entend par là un sens pratique intégrant des manières de faire, d'évaluer, d'organiser l'action qui constituent une boite à outils personnelle, qui sera d'autant plus utilisée que les ONG, à l'inverse d'organisations telles que le parti communiste, les syndicats ou les réseaux d'éducation populaire, ne forment pas véritablement leurs membres et se reposent essentiellement sur leur conformité[91]. On saisira ainsi l'imprégnation des acteurs rencontrés à un certain nombre de principes entrepreneuriaux[92] et managériaux[93], importés de manière d'autant plus systématique et incontrôlée que la transposition de ces schèmes est inconsciente, diffuse, et intégrée sur le mode neutre du « pragmatisme » et de la « rationalité[94] ».

Étudier le répertoire de mobilisation nécessite donc de comprendre comment il habilite des individus, les sélectionne en faisant jouer leur compétence et appétence à

---

[90] A la différence du bilinguisme, la diglossie est la maîtrise pour un individu de deux langues qui possèdent un statut social et symbolique différent et requiert donc des usages différenciés (par exemple, la langue maternelle et la langue du pays d'immigration ou encore le patois et la langue administrative). Si la détermination des règles du jeu est d'abord le fait dans les cas étudiés ici, il ne faut pas minimiser la subversion de celles-ci par les engagés, y compris, à l'occasion, dans le sens d'une managerialisation des procédures à l'initiative des bénévoles. Un dirigeant du Secours Catholique évoquait ainsi devant nous la difficulté à imposer des règles du jeu associatives, et notamment la participation égalitaire de chacun, dans des groupes locaux où se retrouvent d'anciens chefs d'entreprise à la retraite, habitués à passer les ordres et à mettre en place « naturellement » des procédures managériales pouvant heurter des collègues féminines âgées, rompues à l'univers caritatif, compétentes et peu enclines à prendre le rôle de secrétaires silencieuses et dominées.

[91] Et, le plus souvent, leur non-conformité, ce qui entraîne un *turn-over* très important, comme nous le verrons dans l'étude des groupes locaux de bénévoles.

[92] Nous désignons principalement la rationalité instrumentale, l'importance de la concurrence comme système de contrôle et d'amélioration, la conversion systématique des produits et services en équivalent monétaire avec notamment la mise en prix du travail ou enfin la contractualisation des relations (contre la logique de la « bonne foi » et de l'honneur).

[93] On renvoie ici aux nouvelles formes d'encadrement et de valorisation du travail évoquées précédemment.

[94] Comme le rappelle Max Weber : « On peut "rationnaliser" – ce principe simple, que l'on oublie souvent, devrait figurer en tête de toute étude portant sur le "rationalisme" – la vie selon des points de vue très différents et en fonction d'objectifs très différents. » (Weber M., *L'éthique protestante…*, *op. cit.*, p. 125). Pour comprendre comment se forge la « genèse sociale de formes d'intérêt historiquement variables » (Bourdieu P., « La fabrique de l'habitus économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 150, décembre 2003, p. 79-90), nous nous sommes nourri des développements récents de la « nouvelle sociologie économique ». Cf. Lévesque B., Bourque G., Forgues E., *La nouvelle sociologie économique : originalité et diversité des approches*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001 ; Steiner P., *La sociologie économique*, Paris, La Découverte, 2005 ; Smelser N. J., Swedberg R. (eds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press, 2005. Dufy C., Weber F., *L'ethnographie économique*, Paris, La Découverte, 2007.

jouer ce jeu dans ces règles-là. Cet « appel » ne se fait pas sur un mode scolastique, moral (*est-ce bien ou mal ?*) ou stratégiste (*qu'ai-je à y gagner ?*), mais par une affinité propre au sens pratique[95] produit par une carrière professionnelle et morale, qui permet d'« accrocher » avec une forme particulière de mobilisation, d'y trouver sa place et son rôle, bref, pour reprendre un terme fréquemment entendu chez les enquêtés, de « s'y retrouver ». Il ne s'agit ni d'induire que les individus s'engagent au nom d'un certain mode d'organisation plutôt qu'au nom d'idéaux ou de finalités éthiques, ni de rejouer le débat stérile de « la fin » et des « moyens ». Au contraire, en scrutant les dilemmes organisationnels et le jeu (harmonieux ou dissonant) sur les gammes du répertoire de mobilisation, on se donne la chance de redéployer l'éventail des controverses, des oppositions et hiérarchisations où se jouent les sens pluriels d'un dévouement *en pratiques*[96]. Autrement dit, le défi est d'étudier conjointement l'articulation de l'institution, des instruments de la mobilisation et des engagés. C'est donc sur ces trois dimensions qu'a porté notre attention.

3. Des institutions, des instruments et des individus comme traceurs et révélateurs

3.1 Le « monde social » des ONG

3.1.1 Enjeu de définition et de délimitation

Comme on l'a précisé précédemment, tout chercheur qui travaille sur les ONG se heurte immédiatement à un problème : il n'existe pas de définition stabilisée de ce qu'est une ONG. On voit en revanche fleurir les acronymes de distinction, attribués aux GONGOs (« *governmental NGOs* », pilotées en sous-main par des États), aux DONGOs (« *donor-organised NGOs* », mises en œuvre par les grands bailleurs institutionnels), aux MONGOs (« *My Own NGO* », ONG unipersonnelles) ou encore aux BONGOs (« *business-oriented NGOs* », camouflage associatif d'entreprises cherchant à pénétrer des marchés). Comme le souligne Johanna Siméant, « il existe autant de définitions des ONG que d'organisations internationales ayant ou non la

[95] Bourdieu P., *Le sens pratique*, Paris, Les éditions de Minuit, 1980.
[96] Ceci permet également d'observer tout ce qu'oblitère une attention uniquement focalisée sur les dilemmes verbalisés et mis sous forme théorique. On se donne alors une chance d'échapper à la dépendance envers les « herméneutes » de l'institution, qui détiennent statutairement ou par leurs compétences le pouvoir de dire « ce qui s'y passe ».

capacité de les accréditer en fonction de leurs intérêts propres[97] ». La première mention du terme apparaît d'ailleurs en 1945, à l'article 71 de la Charte des Nations Unies et ne s'accompagne d'aucune définition préalable[98]. Par la suite, au-delà de l'accord sur les territoires auxquels l'ONG n'appartient pas (l'État, l'entreprise privée, la famille), les définitions juridiques au niveau national et international restent floues, voire partiellement contradictoires[99]. A la suite de P. Ryfman, on peut cependant définir par recoupement cinq éléments caractérisant l'ONG :

*- « La **notion d'association**, c'est-à-dire le regroupement de personnes privées pour défendre un idéal ou des convictions et assurer la réalisation d'un dessein commun non lucratif (ou, autrement dit, non principalement marchand). Mais avec la double précision de comporter un certain caractère de permanence et surtout de constituer un projet au bénéfice d'autrui et non des membres seuls. (…) »*

*- « La **forme juridique particulière** que symbolisent ces termes d'« associations », ou d' « organisme non lucratif », au gré des droits nationaux. (…) »*

*- « Le **rapport aux puissances publiques comme privées**, tant au niveau national qu'international.* [Des liens peuvent exister avec l'État, les entreprises ou Églises, mais ils doivent exclure toute forme de domestication.] *(…) »*

*- « La référence à des **valeurs** impliquant, en même temps qu'un engagement librement consenti, la volonté affichée d'inscrire l'action associative dans une dimension citoyenne insérée dans un cadre démocratique (…). »*

*- « Le **caractère transnational de l'action** menée, soit par le mandat qu'elle s'auto-accorde pour mener une action directement opérationnelle dans une autre partie de la planète (…), soit parce que son activité implique une relation (qu'elle qu'en soit la nature) avec une entité tierce à l'État du siège, qu'il s'agisse d'une ONG, d'une OI, d'un autre État[100]… »*

Un autre critère important, d'un point de vue empirique, est le fait que les ONG soient des « organisations faisant appel à la générosité du public », selon l'expression consacrée. Cette dimension financière est centrale pour comprendre la conquête de leur autonomie relative vis-à-vis des pouvoirs publics, leur mode de fonctionnement, et la structuration du secteur. Actuellement, une vingtaine d'ONG captent en France plus de 80% des ressources financières[101]. Plus largement, on pourrait dire qu'une cinquantaine d'ONG « font » le secteur, par les volumes

---

[97] Siméant J, « ONG et humanitaire », *in* Siméant J., Dauvin P. (dir.), *ONG et humanitaire*, *op. cit.*, p. 17.

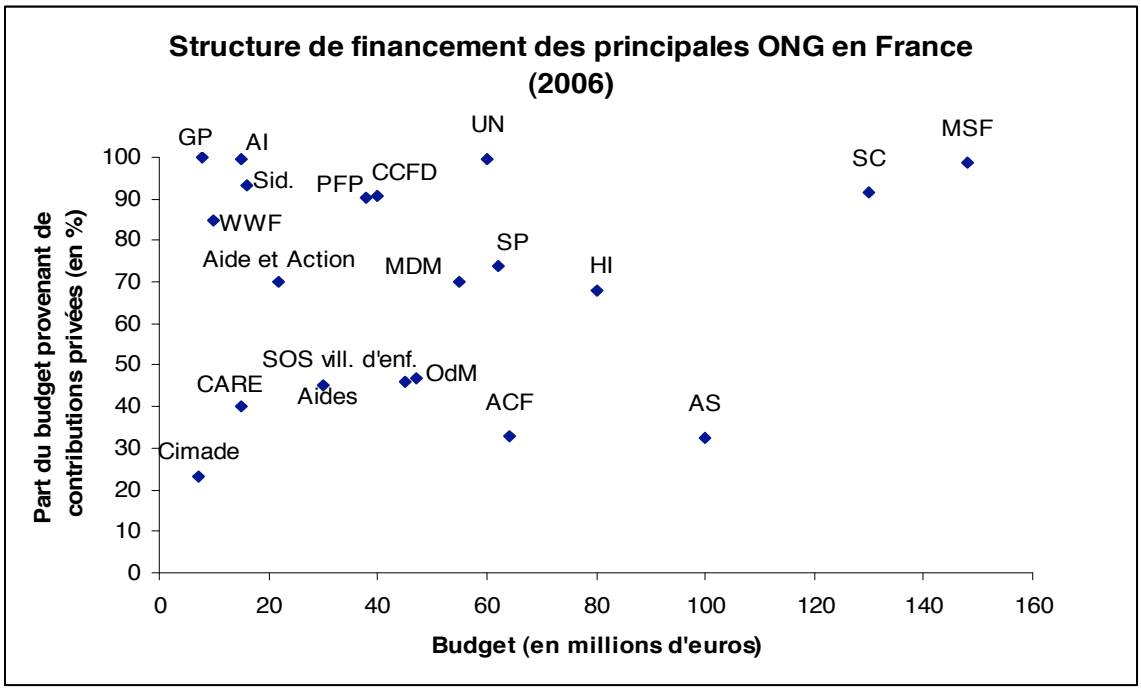
[98] Cf. Meyer D., « ONG : une catégorie juridique introuvable, une définition utilitaire », *Idem*, p. 139-160.

[99] Les luttes sont fréquentes dans ces jeux de classement. Les syndicats ou les Églises doivent-ils être regroupés sous ce vocable ? La fortune sociale et politique de cette étiquette invite parfois les acteurs à des modalités de présentation de soi poussant à « ONGiser » leur apparence. Ces conflits sont cruciaux notamment sur l'admissibilité à des financements, à des cercles décisionnels.

[100] Cf. Ryfman P., *Les ONG*, Paris, La découverte, 2004, p. 28-29.

[101] Rubio F., *Dictionnaire pratique…, op. cit.,* p. 201.

financiers qui transitent au travers de leurs programmes, par leur notoriété et aussi par la multipositionnalité de leurs décideurs au sein des instances de la vie associative, comme dans les réseaux du *fundraising*. A titre indicatif, on peut représenter ainsi la structure de financement d'une vingtaine d'associations[102] :



3.1.2. Les structures organisationnelles du « Protest Business »

Cette précision sur l'importance des moyens financiers nous amène à un second élément d'identification des ONG, lié à la structure interne. En effet, nous nous intéressons à des organisations qui sont structurées par un fort degré de formalisation de la division du travail, ce que G. Jordan et W. Maloney désignent par le terme de « *Protest Business* ». Ce terme renvoie aux dimensions suivantes :

*- « **Supporters rather than members** are important as a source of income. »*
*- « **Policy is made centrally** and supporters can influence policy primarily by their potential for exit. »*

[102] Toutes les données sont tirées des rapports financiers des sections françaises d'associations, représentées par les acronymes suivants : ACF (Action contre la Faim), AI (Amnesty International), AS (Armée du Salut), CCFD (Comité catholique contre la faim et pour le développement), GP (Greenpeace), HI (Handicap International), MDM (Médecins du Monde), MSF (Médecins Sans Frontières), OdM (Ordre de Malte), PFP (Petits Frères des Pauvres), SC (Secours Catholique), Sid. (Sidaction), SOS Vill. d'enf. (SOS Villages d'enfants), SP (Secours Populaire), UN (Unicef), Le cas de l'UNICEF est particulier puisqu'au niveau international, UNICEF est une structure onusienne mais la branche française a bien le statut d'association, (tout en ayant uniquement un rôle de collecte de fonds privés, réaffectés à la structure internationale). Par souci de clarté, on a écarté les fondations et associations de recherche médicale, qui ont cependant un poids considérable dans le milieu professionnel de la collecte, par le volume des fonds privés qu'elles génèrent. Enfin nous n'avons pas fait figurer la Croix-Rouge pour des raisons… graphiques ! En effet, le montant de son budget (910 millions d'euros) aurait « aplati » les autres.

*- « Political action is normally led by the **professional staff** rather than the individual supporter or member. »*

*- « **Supporters are unknown to each other and do not interact**. »*

*- « **Groups actively shape perceptions of problems** by providing supporters with partial information*[103]*. »*

Plusieurs conséquences découlent de cette typologie. En premier lieu, c'est moins la mission de ces organisations que leur mode d'organisation qui nous intéresse. Au-delà des domaines d'action (environnementaux, humanitaires, de développement, alphabétisation, droits de l'homme…), trois critères communs à ces organisations, corrélatifs à cette structure du *Protest business*, peuvent être soulignés. Premièrement, on retrouve dans toutes les structures que nous étudions le découplage net entre les fonctions décisionnelles et exécutives. Deuxièmement, un processus de différenciation toujours croissant peut être repéré, au niveau des profils recrutés notamment, selon les thématiques de campagne et les opérations pratiques à effectuer : les secteurs de la comptabilité, de la mise en place des actions, des ressources humaines, de la communication, *etc*., deviennent des mondes professionnels et sociaux de plus en plus distincts (et distants) au sein d'une même institution. Troisièmement, une structuration en cercles concentriques est commune à presque toutes ces organisations : au centre, l'instance décisionnelle (composée de vétérans et/ou d'experts recrutés à l'extérieur) qui définit, hiérarchise et coordonne les choix de campagne, puis autour de ce noyau, des branches exécutives (professionnalisation des postes très poussée et marge d'autonomie souvent faible) qui

[103] Jordan G., Maloney W., *The Protest Business ?, op. cit*., p. 22. Les auteurs ajoutent un dernier critère: « Supporters are interested in narrow issue areas. Particularity rather than ideological breadth is the agency of recruitment. » (*Idem*, p. 22) Ce dernier élément nous pose problème (notamment pour le mesurer et le vérifier) et il nous semble préférable de le mettre en suspens. Notons que cette typologie reprend pour partie les critères de J. McCarthy et M. Zald sur ce qu'ils nommaient les « professional social movement organizations » (McCarthy J., Zald M., « The Trend of Social Movements in America : Professionalization and Resource Mobilization" *in* McCarthy J., Zald M. (eds), *Social Movements in an Organizational Society, op. cit*, p. 337-392.). Ils tiraient de cette typologie de toniques conclusions, qui ne sont pas sans écho avec plusieurs des observations de notre enquête, notamment sur la relation des donateurs aux bénéficiaires, *via* l'utilisation des médias et du marketing direct : « (…) The "efficient" altruistic agency is one that uses its resources to maximize donor utility. If the agency uses any funds actually to alleviate problems of the population, it does so only to insure credibility in the "eyes" of the donors. For instance, since donors cannot observe their largesse being given to the starving children of Pakistan, the most important product is before-and-after photographs (even if made in a New York studio). (…) The growth and maintenance of organizations whose former goals are aimed at helping one population but who depend on a different population for funding are ultimately more dependent upon the latter than the former. Outside financial support, indeed, means that a membership in the classical sense is almost dispensable. Outside funding allows a leadership to replace volunteer manpower drawn from the base with paid staff members chosen upon criteria of skills and experience. » (*Idem*, p. 371).

travaillent sur les terrains nationaux et internationaux et enfin, pour certaines ONG, à la périphérie, sur le territoire national, des groupes de bénévoles au statut et rôle souvent flous, composés de sympathisants (qui sont parfois également des donateurs). Le quatrième et dernier cercle, qu'on pourrait situer, selon les éclairages apportés, en dehors ou dans l'institution, est constitué des « simples » donateurs[104].

Bien sûr, des différences notables existent dans l'organisation des institutions dont nous allons parler. On peut mentionner, en interne, l'architecture décisionnelle (collégiale ou au contraire liée à une figure tutélaire et fondatrice), l'autonomie des pôles communication-collecte ou encore l'externalisation et la sous-traitance de fonctions. Selon les institutions, diffère aussi le degré de ramification des branches exécutives, que ce soit à l'international, entre des groupes uniques et d'autres dotés de franchises internationales (ou membres parmi d'autres d'un réseau qu'ils ne dirigent pas), ou au niveau national, entre des institutions où « tout est à Paris » et d'autres ayant des groupes locaux en régions, voire dirigeant un réseau d'établissements par délégation de service public, comme pour la Croix-Rouge ou l'APF[105]. Dans ces organisations où les modalités de structuration varient, c'est également la diversité des règlements pratiques et symboliques qui régissent l'institution[106] qui doit être soulignée. On entend par là les modalités de consécration ou de sanction des pratiques, la hiérarchisation des tâches et des statuts mais aussi le travail institutionnel de sélection des membres, l'attribution des prérogatives et des marges d'autonomie. Mais par-delà cette diversité (qu'on éclairera par focalisations sélectives, au fur et à mesure de la démonstration), on peut observer l'entretien commun d'un certain nombre de croyances faites pratiques : la nécessité de la segmentation des tâches et du

[104] Dans certaines ONG, comme à Greenpeace, le statut de donateur et celui de membre, ou d'adhérents, sont synonymes. Dans d'autres, comme Handicap International, ils diffèrent. Nous y reviendrons dans la troisième partie de la thèse. Notons également qu'on met ici uniquement l'accent sur les dons privés, puisque les subventions publiques entrainement l'institutionnalisation d'autres relations avec les bailleurs (nationaux ou internationaux, comme ECHO pour l'UE).

[105] On est alors à la limite de l'utilisation légitime du terme « ONG » pour désigner ces organisations dotées de délégations de service public (et dont les « prix de journées » contribuent fortement au budget). Nous verrons au chapitre 7 la manière dont la Croix-Rouge escamote cette dimension pour se présenter d'abord comme dépendant de la « générosité des particuliers ».

[106] Pour une présentation problématisée de la notion d'institution et de ses usages, Cf. Lagroye J., François B., Sawicki F., *Sociologie politique*, Paris, Presses de Sciences Po- Dalloz, 2006, p. 139-165 ; Lagroye J., « L'institution en pratiques », *Revue suisse de science politique*, 8 (3-4), 2002, p. 114-127. Notre propre perspective théorique doit beaucoup à la manière dont ce dernier s'attache « à montrer que les pratiques font exister les institutions, et en un sens les produisent, et à comprendre les pratiques qu'autorise l'appartenance à une institution –ou, plus rigoureusement, la participation à des activités et à des relations institutionnalisées- » (*idem*, p. 116)

.

respect des rôles respectifs (« que chacun reste à sa place ») pour garantir le fonctionnement collectif et intégré de l'organisation (« être une grande famille »). Autrement dit, les collectifs sont traversés par l'injonction suivante : bien faire son travail *ici* (au siège, dans un groupe local, sur un stand…) permet de faire le bien *là-bas*.

Dans notre étude, parler « des ONG » est donc un abus de langage volontaire, puisque nous rencontrerons, *par la force des choses,* des organisations identifiées différemment sur un plan formel (notamment les fondations ou encore l'UNICEF), mais parfois par les membres eux-mêmes par un jeu de distinction quand le terme d'ONG est perçu comme trop militant, trop imprécis, pas assez militant[107]… Traiter l'espace des ONG comme un champ (au sens de P. Bourdieu) peut poser problème car ce concept suppose une activité sociale pleinement autonomisée. Mais on conservera de cette perspective l'idée d'inclure dans notre sphère d'étude des acteurs différents mais qui obéissent aux mêmes règles professionnelles, affrontent les mêmes dilemmes, et composent avec les mêmes contraintes structurelles (même si chacun y fait face différemment selon ses dispositions). En clair, saisir la dynamique de construction et de fonctionnement du secteur de la collecte de fonds et du recrutement d'adhérents implique de travailler autant sur Médecins du Monde que sur l'Ordre de Malte. Mais nous étudierons également des acteurs connexes, qui font partie de ce jeu, comme la Fondation de France ou sur des agences privées de *fundraising*. Ce découpage particulier de l'espace d'étude résulte d'un choix délibéré puisque ce qui nous intéresse est avant tout ce qui circule dans et entre ces organisations, c'est-à-dire des pratiques et des représentations, bref les instruments du répertoire de mobilisation managérialisé.

3.2 Les instruments de la mobilisation des ressources

Comme le soulignent P. Lascoumes et P. Le Galès[108], une approche fonctionnaliste conduit à considérer un instrument comme, d'une part, un moyen de résoudre un problème, deuxièmement à le considérer comme naturel, « à disposition », troisièmement à le questionner sous l'angle de l'efficacité et enfin à

[107] Nous avons ainsi rencontré dans une même structure des salariés définissant leur organisation comme « une association, pas une ONG, puisqu'on a été fondé il y a bien longtemps », d'autres comme « une ONG, puisqu'on fait de l'international », d'autres enfin comme « une entreprise caritative puisqu'on est de vrais professionnels»…

[108] Le Galès P. et Lascoumes P. (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses de Sciences Po, 2005, p. 12-35.

percevoir les nouveaux instruments comme émergeant pour remplacer/compléter les anciens[109]. Or, ces auteurs proposent d'inverser la perspective en donnant à voir, à propos des instruments de l'action publique : (1) le caractère discutable (et discuté) du choix de tel ou tel instrument, (2) sa genèse et les choix dont il est à la fois la conséquence et le relais, (3) les appropriations et les usages (parfois inattendus) dont il est l'objet, (4) la manière dont il habilite ses spécialistes (et déclasse ceux d'un instrument supplanté). C'est cette piste que nous avons choisie pour étudier les instruments de la mobilisation des ressources, comme le marketing direct (principalement par courrier) ou le *streetfundraising* (en face-à-face, dans la rue).

L'étude de la collecte de fonds privés nous permet à la fois de suivre l'argent comme traceur et révélateur des transformations organisationnelles des ONG mais aussi d'un certain nombre de dilemmes et d'arbitrages internes, qui régissent l'économie symbolique du militantisme dans ces institutions. En effet, tout se passe comme si les soubassements normatifs liés au maniement de l'argent[110] étaient rendus particulièrement problématiques au sein des ONG, comme dans d'autres univers sociaux bâtis sur l'injonction au désintéressement et à l'euphémisation des transactions monétaires[111]. Comme nous le verrons tout au long de notre travail, la

[109] C'est d'ailleurs de cette manière que les rares travaux qui abordent la question de la collecte de fonds dans les organisations militantes envisagent les technologies utilisées. Le plus souvent, ces technologies sont tout simplement reléguées à la « cuisine interne » de l'action collective, comme une question purement « technique ». En France, on peut citer à l'inverse la contribution de Philippe Juhem (« Parler ici des malheurs lointains. Les nécessités des énoncés humanitaires et leurs effets sur la constitution des angles journalistiques. », *in* Siméant J., Dauvin P. (dir.), *ONG et humanitaire*, *op. cit.*, p. 213-253), qui déploie les contraintes et controverses liées à l'utilisation du marketing direct par les organisations humanitaires.

[110] On retrouve les « démons » attachés à l'argent : « le mammonisme » (tenir l'argent pour valeur suprême), « une suspicion de principe sur sa prétention à constituer un équivalent général », « une dénonciation des pathologies morales engendrées par la convoitise qu'il suscite » (cupidité insatiable, avarice), « une condamnation des pratiques moralement illicites qu'il permet, au premier rang desquels figurent l'usure », et notamment « la chrématistique, c'est-à-dire l'accumulation de l'argent comme fin en soi, alors que ne devrait être qu'un moyen pour des fins plus nobles ». Cf. de Blic D., Lazarus J., *Sociologie de l'argent*, Paris, La Découverte, 2007, p. 7-20. Les analyses de Max Weber (*L'éthique protestante…, op. cit.*) s'attachent justement à expliquer comment la Réforme va transformer les stigmates attachés aux pratiques chrématistiques : l'accumulation est valorisée comme forme d'ascétisme et comme service d'une activité professionnelle qui a elle-même pour fin la glorification de l'œuvre divine. A la fin du XVIIIe siècle, c'est sur le registre d'une pacification des relations sociales (le « doux commerce ») qu'est justifié le profit par les économistes et philosophes (Hirschman A.O., *Les passions et les intérêts*, Paris, PUF, 1980).

[111] Outre les ouvrages de V. Zelizer (et l'article de O. Boissin et P. Trompette sur les services funéraires) déjà cités, on peut mentionner deux numéros de revue récents sur ces questions de circulation d'argent, illégitime ou du moins délicate : « L'argent en famille », *Terrain-Revue d'ethnologie de l'Europe*, 45, 2005 ; « Nouvelles (?) frontières du tourisme », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 169 (4), 2007. Pour des analyses également très stimulantes sur les jeux sociaux autour des transactions monétaires mais dans des configurations moins problématiques, voir le numéro spécial : « Comment décrire les transactions » (*Genèses*, 41, 2000) et notamment la contribution de

sollicitation, l'accumulation et la manipulation de l'argent y demeurent un sujet sensible, à l'image du stigmate attaché aux individus qui prennent en charge ces tâches infâmantes (qu'ils soient salariés ou bénévoles). La manière dont sont posés les gestes et tenus les discours, s'adosse à des principes de classement et de distinction, renforce ou rompt l'équilibre fragile des compromis institutionnels, comme la division du travail militant, la hiérarchie des positions et des rétributions, ou encore les frontières entre ce qui « se fait » et « ne se fait pas ».

Nous utiliserons les travaux d'Everett Hugues sur la sociologie du travail et des professions, et notamment ses éclairages sur la gestion du « *dirty work* », ce travail sale et salissant l'exécutant, par son lien à des éléments « impurs » (le sang, les excréments, la mort)[112]. Le parallèle est fécond pour la gestion de la collecte de fonds, qu'elle soit mise à distance par le recours à des opérateurs sous-traitants, ou par un travail de « blanchiment symbolique » *via* diverses opérations de légitimation (reconduction des discours de « la fin justifiant les moyens », mise en avant de l'expertise technique, du respect de valeurs propres à la cause, de la déontologie, rehaussement symbolique par la mise au ban de pratiques « encore plus sales[113] »…). Dans le cas *a priori* le plus assimilable à un cadre « purement » commercial (la sous-traitance par les ONG du recrutement d'adhérents par le recours à une entreprise privée employant des *streetfundraisers,* non membres de l'association, rémunérés, et formés aux techniques de vente), on étudiera la manière dont le travail est légitimé et vécu sur le mode de l'enchantement militant. La rémunération d'activité auparavant effectuée sur le mode du bénévolat nous permettra également de suivre les débats autour du « prix des choses » et plus fondamentalement de la « mise en prix » d'éléments qui auparavant « n'avaient pas de prix ». C'est l'ensemble du rééchelonnement des hiérarchies (entre donateurs[114] et bénévoles, entre cadrage de causes lucratif et « tue don », entre les différents thèmes de campagnes et modalités d'action) qui se donne alors à voir à travers l'institutionnalisation depuis trente ans du

---

F. Weber (« Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles. Une ethnographie économique après le grand partage. », *Idem*, p. 85-107).

[112] Hugues E.C., « Studying the Nurse's Work », *American Journal of Nursing*, 51, 1951 [trad. dans *Le regard sociologique. Essais choisis*, textes rassemblés et présentés par Chapoulie J.-M., Paris, EHESS, 1996, p. 69-73].

[113] On verra notamment comment la construction de la profession de *fundraiser* pour ONG oscille entre la quête d'une reconnaissance auprès du secteur du marketing et une distanciation à son endroit (certains collecteurs refusent d'assimiler leur travail à une forme de marketing puisque le don se distinguerait *par essence* d'une relation commerciale).

[114] Et même, entre « gros » et « petits » donateurs…

marketing direct au sein des ONG. Nous observerons également comment la fortune des instruments du marketing direct a consacré ses pionniers, au point d'occuper aujourd'hui dans la hiérarchie du secteur associatif, mais plus encore dans des espaces connexes (grands groupes de communication *corporate*, *Business School* prestigieuses), des positions totalement inenvisageables au début de leur carrière, alors qu'ils peinaient à se légitimer dans leur ONG d'origine.

Ces jeux à l'œuvre dans la mise en place d'un répertoire de mobilisation managérialisé prennent évidemment des visages différents selon les institutions[115]. Mais ces visages sont aussi ceux des individus engagés qui accomplissent les pratiques (avec plus ou moins d'appétence et de compétence), se font les courtiers ou les contempteurs de tel ou tel instrument, accordent les partitions du répertoire de mobilisation managérialisé ou font entendre une voix discordante. Après les organisations et les instruments, c'est aux individus qu'il convient ici de porter attention.

3.3 Les trajectoires biographiques : dépasser l'analyse cartographique et la perspective psychologique

Tout au long de notre enquête, nous nous appuierons sur l'étude de trajectoires individuelles[116], articulées aux trajectoires des institutions dans lesquels les individus s'engagent, et des instruments qu'ils sont amenés à manier. Pour ce faire, nous restituerons les carrières professionnelles et morales[117] des acteurs étudiés, en les réencastrant dans le cadre institutionnel des organisations d'appartenance mais au-

[115] Mais, on se permet de le rappeler, on ne pourra comprendre ces incarnations institutionnelles différenciées sans considérer la configuration d'ensemble, traversée par des « effets de champ » important. Concrètement, les ONG se partagent des ressources (financières mais aussi humaines) limitées et l'initiative d'un acteur majeur (par exemple le lancement d'une grande campagne de sollicitation) rejaillit sur l'activité des autres. Nous mettrons en lumière au chapitre 3 une manifestation spectaculaire de ces « effets de champ », en revenant sur la controverse qui a suivi l'appel par MSF à « stopper des dons » suite au Tsunami.

[116] On se place dans un cadre théorique aujourd'hui bien balisé dans la science politique française. Cf. Fillieule O., « Post Scriptum : Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique*, 2001, 51 (1), p. 199-215. On renvoie également aux différentes enquêtes de ce numéro, ainsi qu'aux contributions de l'ouvrage Fillieule O. (dir.), *Le désengagement militant*, *op. cit.*

[117] Empruntant ce terme à Erving Goffman, Annie Collovald précise : « Cette notion vise à qualifier et séquentialiser le contexte social dans lequel se déroule l'action et, par son ambiguïté même, permet un "va et vient entre public et privé, du moi à son environnement social" qui place "l'étude du moi sous l'angle de l'institution". En s'intéressant aux aspects moraux du cheminement identitaire des individus, c'est-à-dire au "cycle des modifications qui interviennent dans la personnalité du fait de cette carrière et aux modifications du système de représentations par lesquelles l'individu prend conscience de lui-même et des autres", elle conduit à réviser nombre de perspectives tenues sur le militantisme. », Collovald A., « Introduction », *in* Collovald A. (dir), *L'humanitaire ou le management…, op. cit.*, p. 15.

delà, dans l'espace des positions prenables, interdites, lointaines ou proches, au niveau professionnel et social. Concrètement, il s'agit de comprendre comment exercer la profession de marketer dans une entreprise puis dans une ONG peut être vécu comme un changement de monde social brutal ou au contraire comme une continuation logique, au-delà d'une perspective subjective. Cela implique de prendre en compte, si l'on peut s'exprimer ainsi, la « tectonique des plaques sociales[118] », qui peut à dix ans d'intervalles mettre à distance ou à proximité une école de commerce et une ONG[119].

Plus encore, en se déprenant d'une analyse uniquement cartographique (qui explique « par le haut », de manière objective, les trajectoires par le rapprochement (ou la distanciation) entre tel et tel espace[120]), et d'une perspective psychologisante (reconduisant « l'illusion biographique[121] » d'une cohérence intrinsèque des trajectoires), on se donne une chance de mettre en lumière le sentiment des acteurs de ne « pas être à sa place » ou au contraire de l'avoir « enfin trouvée », mais aussi le « travail sur soi » pour surmonter les doutes et hésitations liées à l'occupation de positions et de rôles dont la nature fait débat dans l'institution. Comme on l'a précisé au début de cette introduction, les engagés sont pris dans les débats normatifs

[118] Le concept de carrière invite d'ailleurs à ce type d'articulation : « L'étude de la carrière a pour objet la dialectique entre ce qui est régulier et récurrent d'un côté, et ce qui est unique de l'autre ; une telle étude, comme toute étude qui a pour objet la société, vise ainsi à se placer au point de rencontre entre une société stable mais néanmoins changeante, et l'être humain (…). Il est évident, et l'on doit en tenir compte, que le destin d'une personne ne tient pas seulement à des caractéristiques – talents, intelligence, caractère – qui peuvent être cultivées de diverses manières, mais qu'il dépend également du fait d'être né à un moment de l'histoire. Au cours de sa vie, la personne suit sa voie dans un environnement social qui se trouve lui-même à une étape particulière de sa carrière. » (Hugues E., *Le regard sociologique, op. cit.,* p. 176-185.)

[119] Pour un exemple de trajectoires, typiques d'une imbrication entre travail et engagement, et mises en tension par la distanciation progressive entre des univers sociaux et professionnels auparavant enserrés, on lira avec intérêt l'étude de Julien Meimon sur les agents du ministère de la coopération. Cf. Meimon J., « La socialisation militante des professionnels de la solidarité internationale. L'exemple des agents du ministère de la coopération », *in* Siméant J., Dauvin P. (dir.), *O.N.G. et humanitaire, op. cit.*, p. 91-114.

[120] C'est un (des rares) reproche(s) que nous pouvons adresser aux ouvrages de B. Garth et Y. Dezalay (*La mondialisation des guerres…, op. cit.*) et de N. Guilhot (*The Democracy Makers…, op. cit*) : s'ils donnent brillamment à voir les positions successives des acteurs qu'ils étudient, d'un parti politique à un *think tank*, d'une fondation à une ONG, de la Banque Mondiale à un gouvernement (et révèlent ainsi la reconfiguration du champ mondialisé de la défense des droits de l'homme), on peine à comprendre comment ces caméléons sociaux réussissent leurs transformations successives. On peut parfois avoir l'impression d'une analyse « tubulaire » : on connaît le point de départ et le point d'arrivée de l'acteur, mais l'entre-deux demeure caché…

[121] Bourdieu P., « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62-63, 1986, p. 69-72. On sait que l'usage de l'entretien semi-directif, quand il reprend le déroulé chronologique d'une biographie sur le mode du « récit de vie » (comme nous l'avons fait) accentue pour l'enquêteur ce risque.

concernant les espaces dans lesquels ils évoluent[122] et les instruments de mobilisation qu'ils manipulent (par exemple, devoir mettre en place une vente de cartes postales au niveau local et essuyer le « boycott » des bénévoles). Leur propre trajectoire biographique les habilite plus ou moins à s'approprier le répertoire managérialisé, mais elle les « marque » également aux yeux des autres (par exemple, être étiqueté comme « n'étant pas de la famille militante » parce qu'on est issu d'une école de commerce, alors même qu'on a fait le choix de rejoindre une ONG en divisant son salaire par trois, en quittant une agence de publicité dans laquelle « on ne se retrouvait pas »). Ce processus de « marquage » n'est pas uniquement subi ; il peut faire l'objet de stratégies d'identification ou de désidentification[123] : montrer qu'on n'est pas qu'un « businessman » puisqu'on a toujours cultivé, sur le mode du jardin secret, un engagement sincère pour telle ou telle cause, ou bien, en tant que bénévole local, se légitimer auprès du siège en mettant en avant des compétences managériales acquises dans la sphère professionnelle. Ce type de stratégies se donnent à voir dans des documents divers (notice biographique, petite-annonce de recrutement, compte-rendu de réunion, plaquette pour démarcher des clients, discours officiels) où se formalisent la présentation de soi (et de ses pratiques[124]).

Mais se faire « caméléon social », en s'adaptant aux règles du jeu institutionnel changeantes ou selon les auditoires, est une compétence inégalement partagée, d'autant que les acteurs sont lestés par le poids de l'habitus[125]. L'étude des

[122] La litanie des agences de marketing direct, à mesure qu'elles s'autonomisent du secteur associatif, est de se proclamer « du côté des ONG » (alors qu'auparavant, quand elles entretenaient des rapports sociaux très serrés avec telle ou telle association, il s'agissait surtout de s'afficher comme « professionnel » et « objectif » aux yeux des autres clients potentiels pour contrer la suspicion de « copinage »).

[123] Pour une étude exemplaire des enjeux de « présentation de soi » dans les cas de multipositionnalité professionnelle et sociale : Boltanski L., « L'espace positionnel. Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe. », *Revue française de sociologie*, 14 (1), 1973, p. 3-26. L'exemple des professionnels de la démocratie participative étudiés par Magali Nonjon est également éclairant : leur succès professionnel repose sur leur multipositionnalité mais dans la pratique, ils doivent se présenter « du côté de la société civile » pour obtenir la légitimité nécessaire, même s'ils sont des consultants privés engagés par la municipalité pour encadrer le débat. Ils sont également des producteurs et manipulateurs de catégories de type « mondes antagonistes » (la base/ le sommet, l'expert/le profane, le privé/le public), qu'ils ont intérêt à activer pour faire valoir leur statut rare de « passe-muraille sociaux », capables de faire dialoguer ces polarités distantes. Cf. Nonjon M., *Quand la démocratie se professionnalise. Enquête sur les experts de la participation*, Thèse de doctorat en science Politique, Université Lille 2, 2006.

[124] Nous indiquerons ultérieurement la manière dont nous avons intégré ces matériaux à notre analyse.

[125] Ce concept prend toute sa pertinence ici si on le rattache à la manière dont P. Bourdieu l'utilisa initialement, non pas sur le mode de l'accord parfait entre l'individu et le social, mais pour déceler les situations de décalage : « (Ce concept) s'est imposé à moi à l'origine comme le seul moyen de rendre compte des décalages qui s'observaient, dans une économie comme celle de l'Algérie des années soixante (et encore aujourd'hui dans beaucoup de pays dits "en voie de développement"), entre les

faux pas, des hésitations et des décalages est dans cette optique un excellent traceur des transformations structurelles des collectifs d'engagement et du travail concomitant d'adaptation permanente des individus, que ce soit le marketer en ONG qui « choque » ses collègues d'autres départements en réunion en parlant de « taux d'attrition » ou de la « *Life Time Value* du donateur », ou bien le nouveau venu dans un groupe local qui parle en termes de « lutte des classes », s'attirant les regards incrédules d'une assemblée davantage habituée au langage de la compétence et de l'expertise[126]. A l'inverse, nous montrerons tout ce que des adaptations « sans histoire » doivent à des trajectoires qui disposent à la maîtrise de registres de légitimation croisée, à savoir « jouer sur plusieurs tableaux[127] ».

En résumé, en étudiant les individus comme « plis singuliers du social[128] », on saisit l'articulation dynamique des pratiques, des dispositions, des carrières et des

---

structures objectives et les structures incorporées, entre les institutions économiques importées et imposées par la colonisation (ou aujourd'hui par les contraintes du marché) et les dispositions économiques apportées par des agents directement issus du monde précapitaliste. Cette situation quasi expérimentale avait pour effet de faire apparaître en négatif, à travers toutes les conduites qui étaient alors communément décrites comme des manquements à la "rationalité" et des "résistances à la modernité", et souvent imputées à de mystérieux facteurs culturels, comme l'islam, les conditions cachées du fonctionnement des institutions économiques, c'est-à-dire les dispositions économiques que les agents devaient posséder pour que les structures économiques puissent fonctionner harmonieusement, si harmonieusement que cette condition même de leur bon fonctionnement passe inaperçue, comme dans les sociétés où les institutions et les dispositions économiques se sont développées d'un même pas. J'ai ainsi été conduit à mettre en question l'universalité des dispositions économiques dites rationnelles et, du même coup, à poser la question des conditions économiques – et culturelles – de l'accès à ces dispositions (…). » (Bourdieu P., *Méditations…*, *op. cit.*, p. 189-190).

[126] On cite ici les manquements les plus évidents mais on reviendra dans le travail sur les différents indices que seul un travail ethnographique peut souligner : les « fautes de goût » subreptices, décalages dans les manières de s'habiller, de parler, l'*hexis* corporelle, qui apparaissent désaccordées à la configuration, sanctionnées par des silences gênés, des yeux au ciel, des exclusions temporaires des cercles de la complicité, bref un ensemble de conventions qui « vont sans dire » mais qu'il s'agit d'expliciter.

[127] En ce sens, B. Lahire souligne avec justesse que lorsqu'il évoque un habitus qui ne soit pas fait d'un bloc, P. Bourdieu le dessine sur un mode pathologique (habitus « clivé », « déchiré » etc.), alors que cette pluralité (qui tient davantage de la règle dans le monde social que de l'exception), n'est pas toujours source de problèmes, loin s'en faut. On suivra les pistes de B. Lahire également en ne considérant pas le ou les habitus incorporés comme toujours agissants mais comme pouvant être « mis en veille » ou « mis en action» par des contextes biographiques, des socialisations secondaires contredisant des routines précédemment naturalisées, notamment *via* un travail institutionnel de légitimation/délégitimation de « mauvaises habitudes ». Cf. Lahire B., *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Hachette Littératures, 2001.

[128] « La saisie du singulier passe nécessairement par une compréhension du général et l'on pourrait dire qu'il n'y a rien de plus général que le singulier. Peu à peu, on parvient à comprendre comment – selon quelles pliures, selon quels froissements spécifiques de propriétés générales, d'expériences dans des formes de vie sociales – [l'individu étudié] est devenu ce qu'il est. Pour comprendre le social à l'état plié, individualisé il faut avoir une connaissance du social à l'état déplié ; ou, dit autrement, pour rendre raison de la singularité d'un cas il faut comprendre les processus généraux dont ce cas n'est que le produit complexe. » (Lahire B., « De la théorie de l'habitus à une sociologie psychologique », *in* Lahire B. (dir), *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu*, Paris, La Découverte, 1999, p. 144.).

configurations méso et macrosociales[129]. Pour réussir à saisir à la fois ces trois dimensions, nous avons opté pour une démarche méthodologique particulière, croisant d'une part l'observation ethnographique, la réalisation d'entretiens semi-directifs et le dépouillement d'archives et d'autre part des scènes d'observation diverses.

4. L'articulation des focales, des terrains et des méthodes d'observation

Évidemment, on aimerait conclure cette introduction majestueusement en annonçant la méthodologie qui découlerait logiquement du projet intellectuel présenté dans les pages qui précèdent. Pourtant, il faut bien avouer que c'est sans doute également les choix de terrain et de méthodes (plus ou moins contraints) qui ont guidé la construction de l'objet et de la problématique, autant que l'inverse.

4.1. Le choix des terrains : l'observation croisée de trois scènes de la mobilisation des ressources

Nous avons décidé de travailler sur trois scènes de la mobilisation des ressources des ONG (brièvement présentées en prologue) : les départements de collecte de fonds privés au siège des ONG, les recruteurs d'adhérents du programme de *streetfundraising* et enfin les bénévoles des groupes locaux. Ce choix était dicté par plusieurs facteurs. En premier lieu, il s'agissait de positionner nos recherches en « comblant les trous » de travaux qui venaient de paraître sur les ONG, à la fois pour éviter les redites et s'appuyer sur ces socles précieux pour construire notre réflexion[130]. Nous avons donc choisi de mettre en lumière plusieurs espaces laissés

[129] S'il fallait citer un ouvrage qui nous a servi de référence dans ce travail d'articulation des perspectives, ce serait celui de Pascale Moulévrier, *Le mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel de l'Église au marché*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2002. Elle y analyse l'histoire particulière de cette institution qui a réinventé à travers le siècle son identité paradoxale de banque fondée sur la « dénégation du profit » (où l'épargne et le crédit servent des intérêts non pas marchands mais moraux et éducatifs), au gré de l'évolution de son positionnement dans le marché bancaire et financier (dicté notamment par l'évolution des règlements encadrant la concurrence), des générations qui y firent carrière (recrutées sur la base de leur « moralité » dans les paroisses de l'ouest au début du siècle ou chez les concurrents commerciaux aujourd'hui), et de l'ajustement des pratiques bancaires. Pour pallier la « déconfessionnalisation » de la banque, la réinvention de l'identité mutualiste (qui sert autant à consolider l'engagement de ses agents qu'à maintenir des privilèges vis-à-vis de ses concurrents, consentis par l'État à cause de sa « différence sociale ») se fera notamment par l'investissement dans de « grandes causes », dans six pays d'Afrique, où des cadres volontaires réalisent des missions d'éducation des populations au crédit et à l'épargne.

[130] La plupart des enquêtes issues de la théorie de la mobilisation des ressources s'attachent avant tout aux relations concurrentielles entre ONG ou à la charpente organisationnelle, sans rentrer dans la

dans l'ombre par ces ouvrages, mais également par la plupart des travaux sur l'action collective : les coulisses (ou l'arrière-cuisine, selon la métaphore choisie) de la mobilisation, que ce soit au siège ou au niveau local. Ainsi, les enquêtés ne sont pas les « héros » habituels du roman de l'ONG (expatriés, leaders, responsables de campagne, théoriciens, portes-paroles médiatiques). Cependant, l'observation de ces mobilisateurs de soutiens (qui sont eux-mêmes des soutiens mobilisés), situés à des échelons différents de cette division du travail, permet de croiser les regards des uns sur les autres[131] mais également de contrôler la circulation d'un instrument de collecte d'un point à un autre (et d'une ONG à l'autre), en relevant les appropriations et usages hétérogènes. C'est en suivant les trois terrains de manière concomitante[132] qu'on a pu mesurer l'impact différent d'une innovation technique comme l'introduction du *streetfundraising*. Surtout, de cette observation croisée est née l'hypothèse d'une institutionnalisation protéiforme (et non univoque) d'un répertoire de mobilisation managerialisé[133]. De plus, nos trois populations participaient à un processus transversal (la fabrique des soutiens) mais en occupant des positions institutionnelles très différentes. Outre leurs statuts, liés à des partages de territoire symbolique dont on a déjà souligné les enjeux (militant/professionnel, bénévole/salarié…), c'est l'articulation différente du « travail » et du « militantisme » chez chacun qui nous intéressait.

« boîte noire » de l'institution. Deux ouvrages parus l'année de notre DEA éclairaient par contre ce problème d'un jour nouveau, en mettant l'accent sur la sociologie des engagés, la division du travail militant et la manière dont se déroulaient les campagnes d'action : Dauvin, P., Siméant J. & C.A.H.I.E.R 2002. *Le travail humanitaire…, op.cit. ;* Collovald, A. (dir.), *L'humanitaire ou le management des dévouements…, op.cit*. Ajoutons qu'une collègue du CERAPS achevait la rédaction d'une thèse consacrée aux donateurs d'associations mettant en place des dispositifs de sollicitation de « la générosité » : Epée A., *Le don d'argent. Ressorts institutionnels et individuels de la générosité envers les associations caritatives et de recherches*, Thèse de doctorat en science politique, Université Lille 2, 2004.

[131] De plus, nous verrons que les évolutions d'un poste à l'autre sont possibles : recruteur dans la rue qui s'engage dans le groupe local (ou l'inverse) ou qui devient salarié permanent au siège, marketer auparavant en ONG et maintenant en agence, qui s'engage parallèlement comme bénévole d'un groupe local…

[132] Initialement, nous avions commencé à travailler sur le *streetfundraising*. Au sein de l'équipe étudiée, une recruteuse était également bénévole dans le groupe local et conciliait difficilement ces deux casquettes (pour des raisons sur lesquelles nous reviendrons au chapitre 7). En interrogeant le responsable de ce groupe sur son opinion à l'égard du programme, la récurrence des mentions au « siège » comme acteur lointain et stratégique nous a conduit à mener également l'enquête dans cet espace.

[133] Une de nos hypothèses, liée à une connaissance superficielle du terrain (et à la prégnance de pré-notions de type « mondes antagonistes »), était initialement qu'on observerait un grand contraste entre le mode de fonctionnement des « pros du marketing » et les « bénévoles locaux ». Or, on a retrouvé des préoccupations communes, et notamment des processus cycliques de réenchantement du travail militant aux prises avec des injonctions de productivité.

4.2. Une stratégie d'enquête « par le bas »

L'observation de ces coulisses où s'opèrent l'import-export symbolique et pratique des instruments managériaux ne fut pas aisée. Tout d'abord, contrairement à de nombreux travaux fondés sur une démarche ethnographique, il faut souligner que ni le monde des ONG, ni celui du marketing direct ne nous étaient pas d'une quelconque familiarité. Une approche « à distance » aurait donc été commode mais nous nous sommes rapidement rendu compte que la plupart des analyses produites sur le montant et les modalités de la collecte de fonds étaient prises à la fois dans des enjeux normatifs forts et dans des logiques professionnelles de monopolisation de l'expertise (pour les raisons indiquées au début de cette introduction). Concrètement, l'essentiel des données est fourni par les ONG elles-mêmes[134], et par des organismes qui les regroupent ou les conseillent[135] (notamment les agences[136]). Nous nous sommes par exemple heurté à de fortes résistances (c'est un euphémisme dans certains cas) pour obtenir de plus amples données que celles publiées dans les bilans financiers, envoyés aux donateurs. Or, se contenter d'une position d'observation de la vitrine proposée était d'autant plus fâcheux qu'un certain nombre d'indices nous laissaient penser qu'elle était le fruit d'arbitrages stratégiques et cachés[137]. Mais la

[134] A. Épée a mis en exergue cette monopolisation de l'expertise sur la question des dons par les acteurs eux-mêmes, à la fois par mainmise stratégique des professionnels mais également par désintérêt de la science politique et de la sociologie pour la forme marginale que constituerait le don d'argent au regard des formes canoniques de la participation politique. Cf. Épée A., *Le don d'argent…, op. cit.*, p. 23-37. Ajoutons qu'ayant été témoin des difficultés qu'elle a rencontrées pour obtenir des informations de la part des ONG enquêtées, nous prîmes rapidement conscience de l'intérêt à produire nous-mêmes des données de « première main ».

[135] Exception faite des institutions publiques de contrôle comme l'IGAS (l'Inspection générale des affaires sociales) ou la Cour des Comptes, qui développent leurs contrôles depuis une quinzaine d'année sur les comptes des organisations collectrices de fonds. Outre les nombreuses informations factuelles qu'ils compilent, ces documents sont également instructifs pour apprendre à « lire entre les lignes » comptables des rapports produits par les ONG.

[136] Or, dans ces espaces, l'expertise est un marché et l'arrivée d'un *outsider* n'est pas toujours bien vue, notamment s'il « brade » cette compétence en proposant ses services gratuitement. Ainsi, par deux fois nos demandes adressées à l'association des professionnels de la collecte d'administrer un questionnaire (à l'occasion du grand séminaire annuel) pour établir une sociographie du secteur, sont restées lettres mortes. Pourtant, il nous semblait que cette opération pouvait être utile pour nous mais également pour l'association, qui avait là l'occasion d'opérer une recension systématique de ses membres (qui n'avait jamais été faite). Récemment, une agence a pris en charge cette opération mais notre demande pour obtenir quelques résultats ne reçut pas plus de réponse… On reviendra dans le chapitre 3 sur un autre « rendez-vous manqué », avec une ONG cette fois.

[137] Rapidement, des collecteurs à qui on présentait les résultats chiffrés de leurs concurrents nous apprirent également à « lire entre les lignes »… et notamment à voir tout ce qui était escamoté ou « arrangé ». On pense ici à un « effet de troisième personne » étonnant : très fréquemment, *off the record*, l'enquêté, tout en assurant que « tout était clair *chez lui* », doutait de la fiabilité des indications fournies *chez les autres* sur la part du budget des ONG dédiée à la collecte de fonds (elle serait fréquemment minimisée, par exemple en intégrant des frais liés à la publication du journal des donateurs, arme importante du marketing direct, dans les missions de sensibilisation et non de collecte).

plupart des résistances venaient moins d'éléments volontairement cachés[138] que d'une méfiance diffuse et d'une répulsion à mettre au jour des pratiques pourtant tout à fait légales mais vécues comme illégitimes : on s'est ainsi heurté au stigmate du « *dirty work* » tout au long de notre enquête, à tous les échelons étudiés[139]. Enfin, d'autres raisons propres à la fois à la structuration des ONG et à la faible institutionnalisation de la profession de « *fundraisers* » (et notamment le problème de la définition de ce que ces termes recouvrent[140]) rendaient une analyse « par le haut » difficile, en raison de l'impossibilité d'avoir des données générales (qui auraient permis de construire un agrégat global ou de contrôler une hypothétique représentativité des études de cas) et de la faiblesse (voire l'absence totale) d'archives dans de nombreuses structures.

Nous avons donc opté pour une double stratégie : à la fois en faisant varier la focale d'analyse et en croisant les techniques de collecte de données[141]. Ainsi, sur chaque échelon d'analyse, nous avons éclairé tantôt des processus transversaux (l'institutionnalisation de la profession de *fundraiser*, la diffusion du *streetfundraising*, la valorisation paradoxale du local et du « *grassroots* »), tantôt des incarnations spécifiques, par des études de cas de trajectoires individuelles ou institutionnelles. On a ainsi alterné en permanence les mouvements de va-et-vient entre ces différentes dimensions micro, méso et macro, à la fois pour mieux saisir la dynamique des processus à l'œuvre, mais aussi pour éclairer l'interdépendance entre ces échelles. Pour cette raison, on a choisi de mobiliser en les articulant, au fil de la

---

La récurrence de ce type de commentaires nous conduit à relativiser les agrégats chiffrés ainsi produits. On utilisera d'ailleurs les observations de certains professionnels (qui sont évidemment les meilleurs décrypteurs de ce type d'opération) pour « relire » les chiffres « classiques » de la collecte à la fin du chapitre 3.

[138] Il faut également souligner que le « marché des dons privés » est un univers où la concurrence est forte mais loin d'être « pure et parfaite ». Ainsi, le nombre d'acteurs est assez restreint, l'interconnaissance est forte et il est donc difficile (mais très important) de cacher ses options stratégiques aux concurrents. Aussi, on comprend que les professionnels renâclent à transmettre ces données précieuses à un simple doctorant. Ajoutons que cette raison, qu'on prit au début pour une manière polie de nous éconduire, acquit de la consistance à mesure que des organisations nous contactèrent pour obtenir (en vain) des informations précises sur le programme « Direct Dialogue » de Greenpeace.

[139] C'est néanmoins du côté des *fundraisers* qu'on eut le plus de difficultés à obtenir des entretiens. L'anonymisation fut évidemment une condition *sine qua none* de leur réalisation.

[140] Du point de vue de la construction de cette profession, le fait de collecter des fonds ne « suffit » pas pour être qualifiés de « *fundraiser* ». On verra que le terme désigne à la fin des années 1970 ceux qui adoptent les techniques américaines de la vente par correspondance pour les appliquer aux ONG. Si dans les décennies 1980 et 1990, cette définition faisait consensus, aujourd'hui le terme renvoie à des délimitations plus floues, notamment du fait du succès de ces techniques dans de « nouveaux territoires » (grandes écoles, musées…).

[141] On renvoie notamment à l' « ethnographie sociologique » qui combine jeux sur les points de vue et articulation des méthodes de collecte de données (en faisant « feu de tout bois ») proposée par Stéphane Beaud et Florence Weber (« Postface. Pour une ethnographie sociologique », *in* Beaud S., Weber F., *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003, p. 209-314).

démonstration, la restitution d'observations ethnographiques, d'extraits d'entretiens ou de fragments de documents divers ayant une fonction de « présentation de soi » (individuelles ou institutionnelles), précédemment évoquée.

On peut résumer ainsi notre démarche de recherche[142] :

	Fundraisers (siège)	**Streetfundraisers (rue)**	**Bénévoles (groupes locaux)**
Observations directes	OP comme congressiste puis PO comme "bénévole" au séminaire annuelle de l'AFF	PO comme recruteur et OP comme "faux" membre d'un jury d'embauche. Obs. de formations, réunions au siège d'ONG et sessions de recrutements	Obs. de réunions et actions de GP et HI
Entretiens semi-directifs	Salariés d'agence, d'ONG et de l'AFF (N= 39)	Salariés au siège ou dans les rues (GP et OC, N=31)	Bénévoles de groupes locaux de GP et HI (N=22)
Archives	Journal et publications diverses de l'association des *fundraisers (1984-1992 puis 2004-2008)*	Supports de formation du programme (scripts, argumentaires…), documents financiers internes de l'agence	Notes de réunion d'une bénévole (sur 2 ans), Courriers et mails échangés entre bénévoles
Supports de "présentation de soi"	Documents de l'AFF, de l'UNOGEP, du Comité de la Charte, des agences	Powerpoints de présentation de l'agence auprès des ONG démarchées, petites annonces d'embauche...	Bilans d'activités remis au siège, présentation des groupes locaux dans la communication institutionnelle de l'ONG

Le caractère délicat des questions relatives au « *dirty work* » et au travail de « cuisine interne » rendit l'approche « par le bas » particulièrement pertinente. En effet, c'est après avoir découvert par l'observation directe, de manière discrète, les coulisses et les codes de ces différentes scènes, les pratiques en vigueur, les logiques qui les régulent, les manières de les nommer, en sachant manier tour à tour l'euphémisme et le « jeu carte sur table », tous deux propres aux initiés, que nous

[142] Nous reviendrons plus précisément au début de chaque partie sur le déroulé de l'enquête, et notamment sur les rôles qu'on a occupés pour « banaliser » notre présence, au sein d'espaces régis par une très forte interconnaissance. On trouvera également en annexe des tableaux synoptiques des entretiens réalisés. Dans le tableau, OP renvoie à « observation participante » et PO à « participation observante ». On distingue ici la première situation, de participation relativement passive, de la seconde, où nous étions davantage « pris » dans la pratique, et où la prise de note se faisait plutôt de manière décalée.

avons pu mener des entretiens réellement féconds[143]. Au-delà de la compréhension des enjeux centraux qui traversent ces scènes, c'est à la fois la capacité à instaurer un climat de confiance (notamment en utilisant les mots et références idoines) et l'entrée par le bas[144], c'est-à-dire en questionnant les manières d'effectuer les pratiques les plus banales[145], qui permirent de susciter des entretiens riches, où les acteurs « se livrent ». C'est seulement à cet instant qu'on put confronter ces points de vue, subjectifs, à un certain nombre de transformations objectives. Dans la mesure où les deux plans étaient loin d'être le décalque l'un de l'autre, cette articulation, différente selon les scènes et selon les dispositions des acteurs, nous donna les clefs d'une compréhension plus fine de cette apparente « magie sociale » qu'est l'institutionnalisation d'un répertoire de mobilisation managérialisé au sein des ONG.

4.3. Plan de la thèse

Pour explorer les scènes et séquences de ce processus, nous procéderons en trois temps. Dans la première partie, nous analyserons l'institutionnalisation du *fundraising* dans les ONG françaises des années 1960 à aujourd'hui. Dans le premier chapitre, nous étudierons le rôle des pionniers qui importèrent des États-Unis les techniques de la vente par correspondance pour les appliquer aux ONG. Dans le second chapitre, nous observerons les turbulences des années 1990, où plusieurs critiques croisées s'abattirent sur des pratiques de plus en plus délicates à légitimer. Dans le troisième chapitre, nous reviendrons sur le caractère paradoxal de la consécration actuelle du *fundraising*.

Dans la seconde partie, c'est le dernier né des instruments du marketing direct que nous suivrons à la trace : le *streetfundraising*. Dans le chapitre quatre, nous éclairerons sa genèse tumultueuse et les appropriations complexes dont il fut l'objet au sein de Greenpeace France. Dans le chapitre cinq, nous ferons une analyse

[143] Par pudeur, nous garderons pour nous certains entretiens menés au début de l'enquête, qui mettent en lumière tout ce qu'une méconnaissance du terrain peut provoquer de questions sans objet (ou plutôt, qui se posent de manière scolastique pour l'enquêteur mais ne se posent pas, en pratique, pour l'enquêté) et de biais normatifs incontrôlés.

[144] L'entrée « par le haut » (par exemple en abordant frontalement la question de la délicate légitimation de leur rôle) risque soit de provoquer un silence gêné, soit au contraire, la restitution des discours d'institution *via* une « langue de bois » d'autant plus lisse et prolixe que ses utilisateurs sont confrontés continuellement au travail de légitimation de leur « sale boulot ».

[145] Pratiques dont l'observateur qui connaît la logique des enjeux à l'œuvre saura restituer le sens; on renvoie ici à la manière dont Jacques Lagroye articule le conflit entre « régime des certitudes » et « régime du témoignage » à des manières de vivre sa foi *en pratiques*, comme le communiant choisissant de recevoir l'hostie langue ou paume tendue. Cf. Lagroye J., *La vérité dans l'Église catholique : Contestations et restauration d'un régime d'autorité*, Paris, Belin, 2006.

ethnographique de cette collecte de fonds dans la rue, où l'identité du recruteur oscille entre celle du « VRP de la vertu » et la « belle rencontre » entre une cause et ses soutiens. Le chapitre six sera consacrée à la monographie de l'agence qui acquit le monopole du *streetfundraising* comme sous-traitant auprès des ONG, en endogénéisant le « blanchiment symbolique » du « sale boulot ».

Enfin, nous resterons dans la rue pour nous intéresser aux « associés-rivaux » des *streetfundraisers* : les groupes locaux de bénévoles de deux ONG, Greenpeace et Handicap International. Dans le chapitre 7, nous reviendrons sur leur statut particulier, mis en scène comme la « société civile en marche » par l'institution mais fonctionnant de manière très encadrée, avec un « style managérial » qui fait prévaloir les injonctions productives. Au chapitre 8, nous reviendrons sur la manière dont les bénévoles s'y retrouvent *malgré tout* sur le mode de l'enchantement militant.

PREMIÈRE PARTIE L'INSTITUTIONNALISATION DU *FUNDRAISING* : UNE TECHNOLOGIE AUX PRISES AVEC LE STIGMATE DU *DIRTY WORK*

Avant-propos méthodologique

Notre enquête sur les *fundraisers* a débuté en juin 2003. Alors que nous découvrions le *streetfundraising* dans le cadre de notre mémoire de DEA, nous avons repéré par hasard, sur Internet, une annonce pour un séminaire de collecteurs de fonds. Nous avons contacté les organisateurs, qui ont accepté notre présence comme simple observateur durant tout le séminaire. En effet, l'accès était normalement conditionné au paiement d'une inscription hors de nos moyens.

C'est à cette occasion que nous fumes saisi par la découverte d'un monde professionnel et social particulier dont nous ignorions tout, et sur lequel nous n'avions jamais rien lu. Sans bien savoir ce que nous cherchions, nous avons perçu, notamment au travers d'un certain nombre de contradictions, de non-dits, de difficulté à exister comme profession reconnue pour cette activité, l'écart entre la « vitrine » des ONG et leur « arrière cuisine ». Un objet d'étude particulier se dessinait pour saisir la fabrique des dispositifs de mobilisation des gens et de l'argent. Face à l'absence totale d'écrit sur l'histoire du *fundraising*[146], d'archive[147] ou même d'objectivation statistique des effectifs de la profession[148], la production de données de première main apparaissait nécessaire sur ce « secteur ».

Le terme « secteur » est flou ; nous en profiterons pour en faire largement usage dans cette première partie. En effet, le terme de « champ » nous paraît problématique tant l'autonomisation sociale de l'espace du *fundraising* demeure inachevée, comme nous le montrerons dans les chapitres à venir. S'est d'ailleurs rapidement posée la question de la délimitation de cet espace et de la désignation de cette activité : ce n'est pas encore une profession codifiée et les intitulés de postes

[146] Exception faite de certains matériaux, notamment une analyse des techniques de marketing direct issues du publipostage par un professionnel du secteur et un retour sur la création du comité de la Charte par un protagoniste, figurant dans Dufourcq N. (dir.), *L'argent du cœur*, Hermann, Paris, 1996.

[147] On peut faire l'hypothèse que trois facteurs l'expliquent : la faible institutionnalisation du secteur du *fundraising*, la « culture orale » prévalant dans de nombreuses ONG (la mémoire écrite y est souvent absente, même hors du *fundraising*, notamment dans les organisations revendiquant leur caractère « anti-bureaucratique », comme les ONG urgencières ou Greenpeace) et le stigmate du *dirty work* attaché à la collecte dans de nombreuses institutions (renforçant l'injonction collective à son invisibilisation).

[148] Interrogés sur le nombre approximatif de leurs confrères, les collecteurs répondent habituellement « une centaine ». Depuis quelques années, l'entreprise d'institutionnalisation du secteur conduit à une augmentation forte du nombre de collecteurs recensés comme membres de l'Association Française des *Fundraisers* (250 revendiqués, 150 inscrits dans l'annuaire de l'AFF – dont l'auteur de ses lignes, à sa grande surprise).

sont multiples (responsable du « développement des ressources », du « marketing direct », de la « collecte de fonds », du « *fundraising »)* dans les différentes ONG et fondations. La confusion des dénominations, la diversité du faisceau des tâches accomplies (même si les opérations de marketing direct sont récurrentes, des différences existent, notamment la séparation institutionnelle ou non avec les tâches de communication), la fragmentation du champ des ONG, le développement de nouveaux territoires d'expertises[149], tout cela rendait la tache de définition de l'espace enquêté particulièrement ardue. Notre choix fut donc de nous concentrer sur les *fundraisers* comme profession mobilisée à travers des instances de représentation (au deux sens du terme, par des actions de recension et de lobbying), de formation et socialisation.

La première étape de notre enquête nous conduisit donc à nous accrocher, pourrait-on dire, à cet espace professionnel particulier qu'est le séminaire de la collecte de fonds organisé par l'association des *fundraisers* car il permettait d'objectiver cet ensemble insaisissable. Or, le succès grandissant du séminaire rendit son accès de plus en plus compliqué. En 2003, la seconde édition (quatre ans après la première) du séminaire, organisée par une jeune équipe après des années de mise en sommeil des réseaux du secteur, avait une issue incertaine. Aussi, les organisateurs accueillirent avec enthousiasme notre requête pour assister au séminaire. A notre arrivée, un badge avec notre nom, la dénomination « chercheur » et le logo CNRS nous attendait[150]. L'année suivante, les places disponibles devenant plus rares et convoitées, nous avons du réaliser une bibliographie sur le don et le champ associatif pour le site Internet de l'association, pour obtenir en « contre-don » une place pour le séminaire, toujours à titre de « chercheur ». Durant ces deux premières éditions, nous avons pu nous former aux problématiques et aux techniques du métier –dont nous ignorions tout-, en suivant un maximum d'ateliers. Cette apprentissage accéléré nous fut très utile par la suite pour pouvoir comprendre et « parler la langue » des

[149] Comme nous le verrons à la fin du chapitre 3, alors que leurs territoires étaient auparavant circonscrits aux associations et fondations, les *fundraisers* de l'AFF sont aujourd'hui sollicités par les musées et surtout les grandes écoles pour prendre en charge leur collecte de fonds.

[150] Outre qu'elle flatte l'*ego* de l'étudiant de DEA, cette délicate attention témoigne alors de la relative méconnaissance du champ universitaire par les organisateurs, et/ou de la faiblesse des connexions avec cet espace social, les conduisant à surévaluer le poids scientifique de notre présence. On mesure *a posteriori*, au vu de la forte légitimation universitaire acquise récemment par le secteur du *fundraising*, la transformation radicale de la configuration en quelques années (et la chance dont nous avons profité pour être ainsi invité).

collecteurs, saisir les sous-entendus, nuances et prises de position subreptices structurant telle ou telle réponse à des questions techniques. Sans « faire partie du milieu », nous avons pu ainsi, lors des entretiens, traduire et décoder les enjeux, problématiques et controverses. Surtout, nous avons pu, par notre connaissance du lexique, des gens et des codes, « montrer patte blanche ». Cet élément est déterminant dans une enquête de la sorte, face à un groupe professionnel et social affecté d'un fort stigmate, et bien disposé à se méfier des observateurs extérieurs[151] (journalistes et chercheurs). Sans succomber à l'illusion ethnologique du *going native*, et sans jamais masquer notre statut d'observateur, nous avons donc pu apprendre à parler et comprendre nos enquêtés, mais également à contrôler un *habitus* personnel qui renforçait notre statut d'étranger. En effet, ni notre socialisation familiale, ni notre parcours scolaire et extra-scolaire ne nous disposaient à une quelconque familiarité avec l'univers du *fundraising*. L'imprégnation aux codes et logiques du milieu nous prémunit ultérieurement de quelques « gaffes » qui nous auraient disqualifié au cours des entretiens (étonnement provoquant la « fermeture » de l'enquêté, imposition de problématique, question sans objet…).

Si notre observation lors des deux premières éditions du séminaire nous laissait à distance, isolé par un statut de « chercheur » relativement incongru[152], les suivantes nous permirent d'aborder une seconde phase ethnographique. En effet, devant le succès toujours grandissant du séminaire, les organisateurs nous expliquèrent qu'il n'était plus possible de nous délivrer de place comme congressiste… mais que des bénévoles étaient bienvenus. C'est donc comme « petite main » que nous avons participé au séminaire, en juin 2005 et 2006. Le travail consistait, durant les trois jours, à préparer les salles, installer les *power-point*, assurer le fléchage vers les conférences, accueillir et orienter les participants, distribuer et recueillir les questionnaires de satisfaction, servir le café, etc. Si ce nouveau poste nous offrit moins de temps pour assister systématiquement aux conférences, il nous permit de déplacer notre regard, du contenu même des formations vers la salle. On acquit ainsi une sorte d'aptitude à repérer les hiérarchies de collecteurs. Par exemple,

[151] Cette méfiance s'est manifestée par la difficulté à obtenir des entretiens mais également par la fréquence des demandes de certification de la part des interviewés sur l'anonymisation de l'entretien – alors même que les propos n'avaient rien de diffamatoires, ou d'une révélation scandaleuse-. Ce pacte noué avec la majorité des interviewés nous a conduit, dans la rédaction, à opter pour une anonymisation systématique, tant au niveau des noms que des organisations, qui peut alourdir la lecture et amoindrir la précision de certaines descriptions.

[152] Nous étions le seul à entrer dans cette catégorie.

parmi les conférenciers, entre d'un côté ceux qui interviennent aux plénières à succès, délivrant sans note un discours de surplomb, inaccessibles aux pauses café car pressés de sollicitations de toutes parts (d'autant qu'ils n'ont pas le temps de rester le reste du séminaire), et de l'autre ceux qui assurent les ateliers plus techniques, faisant partager les résultats d'une expérimentation, sur un mode d'échanges plus « horizontal » avec la salle, suivant à la lettre le déroulé d'une communication minutieusement préparée et prompts à s'enquérir auprès de nous pour savoir si « ça allait ? ». Cette aptitude au décodage des hiérarchies et polarités du secteur s'acquit également en observant la salle (entre ceux qui posent les questions, ceux qui écoutent distraitement, ceux qui ouvrent de grands yeux, ceux qui engagent des controverses, ceux qui les closent, etc.) mais aussi les allées du parc bordant la salle de conférence, où s'échangent commentaires sur le secteur, sur les difficultés rencontrés dans son travail, sur le séminaire lui-même, mais aussi des cartes d'affaires, des propositions de collaboration, etc. A cette occasion, vêtu du t-shirt du séminaire comme les autres bénévoles, notre statut de « petite main » nous offrit une faveur inespérée pour toute observation ethnographique : un pouvoir d'invisibilité sociale.

Une fois que notre connaissance du secteur, de ses enjeux, de son lexique et de ses protagonistes s'est affinée, par l'observation et par des lectures[153], nous avons entamé une seconde étape, en sollicitant des *fundraisers* pour un entretien portant à la fois sur leur parcours professionnel et sur leur travail actuel. L'entretien portait d'abord sur les pratiques et, petit à petit, permettaient de cerner leurs représentations à l'égard de leur rôle, de leurs collègues, du secteur, etc. Pour décrocher ces entretiens, nous avons utilisé l'annuaire de l'association des collecteurs, en ciblant surtout les *fundraisers* en ONG[154]. En tout, nous avons sollicité près d'une centaine de collecteurs par courriel, la plupart avec relance téléphonique. Un tiers nous a répondu,

[153] Nous désignons ainsi la lecture des communications archivées dans les banques de données du site Internet de l'association, des ouvrages publiés par les protagonistes, mais plus largement sur le marketing direct et la vente par correspondance. Nous avons également prêté attention aux articles de presse (presse quotidienne nationale – *Libération*, *Le Monde*, *Le Figaro*- mais également aux magazines grand public sur le monde des affaires – *Le Point*, *Les échos*, *Stratégies*). Enfin, nous avons profité de la mise en ligne progressive des bilans financiers des ONG, et des rapports de la Cour des comptes et de l'IGAS sur la collecte de fonds des acteurs sollicitant la générosité publique.

[154] Nous voulions à l'origine travailler dans un second temps sur les agences, dont le travail nous paraissait moins clair. Mais dès les premiers entretiens, nous avons constaté la fréquence des *turn-over* entre postes en ONG et en agence et les collecteurs en place en ONG nous ont également narré leur expérience en agence.

deux sollicités ont expliqué leur refus[155] et nous avons donc réalisé *in fine* 39 entretiens semi-directifs[156], tous anonymisés, enregistrés et retranscrits[157], à l'issue de cette première vague de sollicitation, mais également de séries complémentaires, pour obtenir une image plus complète du secteur.

En effet, si la question de la représentativité des enquêtés pose de nombreux problèmes, puisqu'il n'existe pas de données sociographiques sur la population exhaustive des collecteurs[158] - les contours de la « profession » étant elle-même un enjeu - nous avons rapidement cerné une limite à notre première série d'entretiens. Il existait un biais de sursélection des plus intégrés puisque les collecteurs non présents dans les annuaires, les instances transversales et les séminaires de la profession, étaient manquants. Nous avons donc rééquilibré notre panel pour embrasser la variété des profils. Ceux que nous avons appelé la « seconde génération » de collecteurs dans notre étude, *grosso modo* les *fundraisers* aujourd'hui à la tête des départements de collecte des ONG, dans la quarantaine et dotée d'une dizaine d'années d'expérience, sont très présents dans les instances du secteur, et éclipsent pour partie deux autres générations : les « pionniers » (première génération), peu visibles dans les séminaires mais très puissants car dirigeants les agences et au cœur de réseaux d'influence étendus, et la « relève dorée » (troisième génération), composée de récents diplômés de cursus prestigieux de management, qui font actuellement leurs premiers pas dans les ONG et agences. Nous avons donc conduits des entretiens complémentaires auprès d'eux, en terminant par les plus consacrés : les pionniers qui ont fait le secteur autant qu'ils ont été « faits » par lui.. Un second biais important est alors apparu.

---

[155] Les raisons avancées étaient liées à un emploi du temps chargé et au manque d'expérience, due à une arrivée récente dans la structure.

[156] Nous ne comptabilisons dans ce corpus que les entretiens directement utilisés dans cette première partie. On trouvera en annexe un tableau synoptique synthétisant le profil des enquêtés.

[157] A l'exception d'un entretien réalisé par téléphone, non enregistré, avec la Présidente de l'association IDEASolidarité. Cet entretien a un statut à part puisqu'il porte avant tout sur une présentation de cette association récemment créée.

[158] Pour tenter de travailler sur la population quasi- exhaustive des *fundraisers*, nous avons tenté, sans succès, d'obtenir l'autorisation d'administrer un questionnaire auprès des participants du séminaire de la collecte de juin ou auprès des membres inscrits à l'AFF. Pour pallier ce refus, nous avons constitué une recension systématique des notices biographiques publiées dans les publications professionnelles (présentation des intervenants dans les séminaires, portraits dans la revue du secteur ou sur le site internet). Combinée aux entretiens, cette recension couvre plus d'une centaine de *fundraisers*, soit plus des deux tiers de la population exhaustive des inscrits à l'AFF en 2008. Concernant le début des années 1990, nous avons une vingtaine de notices biographiques, pour 34 inscrits au « Club des *Fundraisers* ». Cette extension de la recension des profils nous a permis de définir des parcours typiques, où s'articulent des dispositions de manière récurrente.

Le biais de sursélection des plus intégrés affecte également la reconstitution d'un passé raconté par ceux qui y font carrière. En effet, les individus qui n'ont fait qu'un rapide séjour dans le secteur de la collecte associative et n'y ont pas laissé de trace, subjective (dans les récits des « anciens ») et objective (dans les maigres archives), sont manquants. Étant donné le manque cruel d'archives, l'histoire que nous avons narrée est donc lourdement tributaire des témoignages des pionniers. Pour pallier, partiellement, ce double biais d'évincement des moins intégrés et de dépendance aux témoignages de ceux qui ont réussi leur carrière au point de s'y maintenir depuis 25 ou 30 ans, nous prîmes soin de ne pas être qu'une chambre d'enregistrement de l' « histoire des vainqueurs ». D'un point de vue diachronique et synchronique, nous avons essayé de croiser systématiquement les témoignages, de les faire dialoguer et les confronter aux maigres archives dont nous disposions[159] et, concernant la période actuelle, aux observations ethnographiques des pratiques *in situ*[160]. Les témoignages d'acteurs marginalisés, qui ont connu des déconvenues, ou qui ont choisi de quitter le secteur, nous ont permis d'obtenir une perspective souvent plus riche que les « histoires sans histoire » des parcours de ceux à qui « tout a réussi » - y compris la mainmise actuelle sur l'histoire officielle d'un secteur qui les consacre comme « pères fondateurs » de celui-ci[161].

Pour chaque chapitre, nous allons décrire la configuration générale dans laquelle s'inscrit le *fundraising* – affectant son importance stratégique, les modalités de recrutement, d'habilitation ou de stigmatisation des collecteurs, leur place dans l'institution, etc.- et un portrait générationnel de la cohorte de *fundraisers* qui prennent place dans le secteur à chaque décennie. Ce découpage par décade est bien sûr artefactuel, mais il permet d'opérer l'identification de séquences qui font sens dans la dynamique générale du secteur. Il doit donc être pris comme le repérage de tendances, qui s'incarnent et sont renforcées par des événements particuliers, et non

[159] L'archive principale est constituée des collections quasi-complètes des revues successives du secteur, soit *La voie privée- la lettre du* fundraiser (1986-1992, publication mensuelle puis irrégulière, trente-trois numéros) puis *Trait d'Union pour la générosité* (2004-2006, trimestriel, six numéros) et *Fundraizine* (2006-2008, trimestriel, sept numéros).

[160] On trouvera dans la seconde partie de cette thèse une étude ethnographique des pratiques de collecte du *streetfundraising*.

[161] A cet égard, un travail spécifique a été conduit pour mettre à jour les origines de pratiques et les circuits d'import-export qui les forgèrent, dés les années 1960- 1970. Cette objectivation d'une antériorité des pratiques ne nous conduit pas pour autant à invalider la revendication d'être le « découvreur » ou « l'inventeur » de telle ou telle technique dans les années 1980, mais à les restituer dans l'espace des positions occupées et des points de vu sociaux et professionnels.

comme un bornage temporel précis[162]. De même, la restitution d'un certain nombre de caractéristiques propres aux trois générations de *fundraisers* nous conduira, par souci d'intelligibilité, à utiliser des portraits retenus non pas pour leur représentativité au sens statistique, comme des individus dotés de la somme moyenne des attributs moyens, mais au sens idéal-typique. En effet, les individus présentés incarnent de manière souvent exemplaire, par leur carrière, la combinaison de leurs dispositions, de leurs discours et de leurs pratiques, un certain nombre d'attributs distinctifs partagés de manière plus ou moins systématique par les différents protagonistes de leur génération.

Cette première partie ne se revendique donc ni comme « histoire officielle » (couronnant les acteurs méritants et ordonnant les contributions), ni comme « histoire naturelle » (lui offrant une cause, une fonction ou un avenir nécessaire) du secteur du *fundraising*. Elle vise plutôt à mettre en intrigue, de manière diachronique, un certain nombre d'éléments objectivés, d'archives, de témoignages et d'observations. Pour cela, elle met en scène des configurations collectives, des épisodes institutionnels et des portraits individuels, pour raconter sur une trentaine d'années le « roman vrai[163] » d'une profession dont le but est de mobiliser des gens et de l'argent au profit de causes diverses, en utilisant les outils managériaux du marketing direct.

[162] De plus, il va sans dire que les générations de *fundraisers* ne se succèdent pas les uns aux autres, de manière littérale, mais se surajoutent. On prendra soin dans chaque chapitre d'explorer les rapports de coexistence entre les différentes générations.

[163] On reprend ici l'expression (et les préceptes épistémologiques) de Paul Veyne. Cf. Veyne P, *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Seuil, 1978, p. 10.

Chapitre 1. Naissance du secteur : le temps des pionniers (1960-1980)

Pour comprendre comment le *fundraising* s'est peu à peu imposé dans les ONG françaises, nous allons retracer dans ce premier chapitre la genèse de cet instrument, dans les années 1960-1980. C'est à cette époque que des acteurs se saisissent de cette technique issue de la vente par correspondance et l'appliquent à la fois au champ politique, au commerce des biens culturels et à la collecte de fonds des ONG. Nous nous intéresserons ici aux configurations qui ont rendu possibles ces applications, selon des modalités différentes des deux côtés de l'Atlantique. En effet, l'importation des techniques américaines par des acteurs français, et l'exportation par des entrepreneurs américains de celles-ci en France, constituent des séquences récurrentes que nous allons explorer. Nous synthétiserons ces transformations dans une première partie, centrée autour des années 1960-1970. Puis, dans une seconde partie, nous détaillerons la prise de pouvoir des collecteurs dans certaines ONG et fondations en France dans les années 1980, armés de ces outils aux résultats financiers probants mais à la légitimité problématique. Nous reviendrons notamment sur le profil spécifique des pionniers de la collecte de fonds, ces *outsiders* isolés dans les institutions, qui poseront rapidement les premières pierres de fondation d'une nouvelle profession : le *fundraising*.

1. Le management et le marketing dans les années 1960-1970 :

1.1 Les « VPCistes » américains en mission en France

1.1.1 De la vente par correspondance au marketing direct : leçons outre-atlantiques

Dans la France de l'après-guerre, s'opère un immense programme d'importation systématique de savoir-faire, de pratiques et de schèmes d'organisation managériaux, en provenance des États-Unis. Il s'agit de former la main d'œuvre française, des ouvriers aux patrons, en passant par la figure montante à l'époque du groupe professionnel des cadres, avec l'Amérique comme horizon modernisateur. A

travers notamment le plan Marshall, les missions de productivité[164] des ingénieurs français envoyés en Amérique (sous l'égide de l'O.E.C.E. notamment) et à l'inverse, l'intervention d'experts américains dans les entreprises françaises, un ensemble de passerelles plus ou moins institutionnalisées sont jetées entre l'espace de la production française et américaine[165]. Ainsi, dans les années 1950, l'Agence européenne de productivité[166] crée les premières écoles de management[167], finance les séjours des apprentis professeurs européens dans les universités américaines et, aidée par la Fondation Ford, invite des professeurs américains dans ces écoles, notamment en France. Cette configuration[168] n'intègre pas que des éléments économiques et la « fascination pour l'Amérique » comporte également une dimension politique et culturelle très importante. L'ode à la productivité, telle qu'elle apparait par exemple sous la plume de Jean Fourastié[169], artisan éminant du Plan, revêt un double sens, comme l'explique Dominique Barjot : « In the narrow, restrictive technical sense of the word, this referred to increased output per man-hour or man-year, by the use of

[164] Pour une description des missions de productivité, cf. Hara T., « Productivity Missions to the United States : The Case of Post-War France », *in* Barjot D. (ed.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2002, p. 171-182.

[165] Comme le souligne Luc Boltanski, il faut écarter toute perspective diffusionniste qui verrait dans ces transformations une sorte de main invisible américaine, la « main de l'étranger ». Il a mis en lumière l'action des réseaux réformateurs qui ont impulsé en France ces dynamiques, autour notamment du Commissariat général au plan et du Service d'études économiques et financières. Sans ces réseaux, où l'on trouve des membres du patronat mais aussi des hauts fonctionnaires, la réception de ces programmes n'aurait pu se faire aussi efficacement. Cf. Boltanski L., *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Minuit, 1982, p. 155-236. Sur le rôle de ces acteurs étatiques dans la fabrique d'un « catéchisme de la modernisation », cf. Gaïti B., « Les modernisateurs dans l'administration d'après-guerre : l'écriture d'une histoire héroïque », *Revue française d'administration publique*, 102 (2), 2002, p. 295-306. On trouve parmi eux François Bloch-Lainé, haut fonctionnaire résistant, qui incarne par sa multipositionnalité la force des réseaux mettant en relation des espaces trop souvent perçus comme distants. Nous y reviendrons.

[166] Cette institution était financée jusqu'au début des années 1960 aux deux tiers par des fonds américains. Cf. Boel B., « The European Productivity Agency and American Policy towards Western Europe after World War II », *in* Barjot D. (ed.), *Catching up with America…, op. cit.,* p. 89.

[167] La création des Instituts d'administration des entreprises (IAE) date de cette période. Mais la véritable institutionnalisation de l'enseignement de la gestion comme discipline universitaire date de la fin des années 1960, avec notamment la création de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE). Le « modèle américain » pesa fortement sur les ressorts de cette institutionnalisation, *via* les financements des fondations, les séjours de formation aux Etats-Unis etc. Cf. Pavis F., *Sociologie d'une discipline hétéronome. Le monde des formations en gestion entre universités et entreprises en France. Années 1960-1990*, Thèse de doctorat en sociologie, Université de Paris I- Sorbonne, 2003.

[168] Pour prendre la mesure de ces investissements américains, rappelons que « les investissements directs des États-Unis en Europe sont passés de 1 733 millions de dollars en 1950, à 4 151 en 1957, 8 930 en 1962, 12 067 en 1964 (évaluation minimum). En 1962, 42% des investissements étrangers en France étaient d'origine américaine. ». Cf. Layton C., *L'Europe et les investissements américains*, Paris, Gallimard, 1968, p. 22-26. Cité *in* Boltanski L., *Les cadres…, op. cit.*, p. 213.

[169] Cf. Fourastié J., *Le Grand Espoir du XXe siècle. Progrès technique, progrès économique, progrès social*. Paris, Presses Universitaires de France, 1949.

new production or management techniques ; in the broader sense, one should speak, rather, of a "state of mind", i.e. of an attitude to production, corporate human relations, or consumption[170] ».

C'est en ayant à l'esprit cette toile de fonds historique que l'on peut mettre en perspective l'importation en France de deux instruments spécifiques visant à « rationaliser », par une approche « scientifique », la production : le management et le marketing. Si le premier concerne l'optimisation de l'organisation du travail, avec notamment l'importance des « ressources humaines » (*human engineering*)[171], le second peut être défini grossièrement comme un ensemble de techniques ayant pour objectif d'adapter un produit à son marché, voire de créer et développer un marché, une clientèle. Certes, l'art du « savoir demander comme il faut » constitue l'acte central de toute vente et on pourrait dire que bien des vendeurs firent du marketing direct avant cette période, à l'instar de Monsieur Jourdain de la prose, sans le savoir. Mais ce serait passer à côté de plusieurs éléments décisifs qui transforment la relation commerciale en profondeur, en recourant à des instruments techniques nouveaux (notamment l'informatique) et des savoirs émergents (les statistiques et les sciences humaines appliquées). Pour comprendre la spécificité de la démarche marketing, et *a fortiori* du marketing direct, qui vont marquer de leur empreinte le développement des ONG, une courte présentation de ces méthodes est nécessaire.

Le marketing implique dans un premier temps de chercher à connaître la clientèle, ses préférences, et devancer celles-ci. Pour cela, des techniques statistiques sont croisées avec les acquis de la psychologie sociale et de la sociologie, pour chercher à connaître les consommateurs, les classer, tester sur eux différents modes d'approche. Dans un second temps, il s'agit de présenter au consommateur le produit en mettant ce dernier en scène, notamment par la publicité, de manière à créer des jeux d'échos, en jouant sur les attributs dont on sait qu'ils créent des résonances chez le récepteur, de manière à ce qu'il « se retrouve » dans le produit.

La spécialité qui fera la fortune du secteur de la collecte de fonds associative est le marketing direct. S'il s'agit également de collecter des données sur les clients

[170] D. Barjot, « Introduction », *in* Barjot D. (dir.), *Catching up with America…, op. cit.,* p. 48.

[171] Nous ne reviendrons pas ici à proprement parler sur l'histoire du management comme discipline, dont la restitution de la genèse constitue, comme nous l'avons souligné en introduction, un enjeu. Il y avait évidemment « du management » avant les années 1960 et le rôle d'Henri Fayol est suffisamment connu pour qu'on n'y revienne pas ici. Ce dont nous traitons ici est la nouveauté des effets sociaux de cette conformation aux normes managériales, pour l'espace économique français mais plus largement pour la société toute entière à partir de ces décennies d'après-guerre.

potentiels et d'anticiper leurs attentes, il consiste surtout à rentrer en contact de manière directe avec eux, le plus souvent par courrier (mais cela peut être par le porte-à-porte, le téléphone, etc.), en mettant en scène le bien ou le service vendu, et en sollicitant de leur part une réponse. La spécificité du marketing direct tient à plusieurs éléments.

Premièrement, la voie postale est privilégiée pour des raisons de coût et d'accès à tous les foyers. Ensuite, un travail spécifique est entrepris pour déterminer les populations les plus susceptibles d'acheter le produit. En effet, plutôt que d'effectuer des envois à l'aveuglette, mieux vaut cibler les « *prospects* » les mieux disposés à répondre positivement à la sollicitation. Cette première phase est dite de « prospection » ; elle peut être nulle en terme de retour sur investissement immédiat (ratio recette des produits vendus / coût de la sollicitation), voire déficitaire, du moment qu'elle permet de construire une base de données d'acheteurs sur lesquels les efforts vont maintenant porter, pour dégager des profits croissants, grâce à la seconde phase de sollicitation, dite de « fidélisation ». La construction de cette liste passe également par le recoupement avec des bases de données de clients de produits en accointance avec celui qui est proposé, selon la gamme de prix, le style de vie postulé, le segment de marché envisagé, etc. Ceci passe par l'achat ou la location de fichiers de clients à d'autres entreprises ou prestataires de services. Un des éléments clefs de ce dispositif est la présence du coupon-réponse dans tous les courriers. Sur celui-ci figure un chiffre qui permet d'identifier à son retour l'expéditeur. La lecture informatisée de ces références rend possible un classement standardisé dans la base de données et un traitement statistique accéléré. Enfin, le travail sur les bases de données permet de définir des sous-populations à qui on enverra des messages correspondant à leur goût, leur comportement de consommation, leur revenu, etc. L'objectif de la manœuvre est la création d'une relation individualisée, au plus près de chaque client, mais selon des techniques standardisées, peu coûteuses et adaptées à la production de masse.

Deuxième point spécifique du marketing direct : chaque message écrit est pré-testé sur de petits effectifs, en déclinant plusieurs modalités (texte, mise en page, typographie, photos…) et celui qui reçoit les meilleurs retours est utilisé (c'est l' « extrapolation ») pour être envoyé à une population plus importante. Un savoir-faire particulier intervient ici dans la construction des messages, où s'enchaînent accroche, valorisation du produit (avec mise en scène du besoin), de l'achat et de

l'acheteur. Mais l'achat ne doit pas rester un acte isolé et la force du marketing direct est de bâtir une relation continue avec l'acheteur, *via* le coupon-réponse à renvoyer, les relances personnalisées à effectuer, les petites attentions (« tarif spécial » pour les bons acheteurs, promotion sous forme de cadeau d'anniversaire, rabais grâce au parrainage d'autres clients, etc.)[172].

1.1.2 Des héritiers en devenir

Ces savoirs décisifs sont diffusés dans les années 1960, notamment par des ingénieurs américains qui vont encadrer de jeunes professionnels français qui ont tout à apprendre dans ce domaine. Ce processus d'apprentissage accompagne singulièrement l'émergence du secteur professionnel de la vente par correspondance[173]. A côté des traditionnels experts de la VPC du Nord de la France (les filatures de la Redoute à Roubaix) et de Manufrance à Saint Etienne, dont l'activité se cantonne à la publication d'un catalogue par saison, se développent à l'aube des années 1960 des agences qui vendent leurs savoir-faire marketing à plusieurs clients. La plupart des « pionniers » que l'on trouvera vingt ans plus tard à la tête des agences françaises de marketing direct ont débuté au début des années 1960 dans ces entreprises spécialisées dans la vente à distance qui incarnent parfaitement cette configuration d'importation : cadres-formateurs en provenance des États-Unis, techniques dupliquées sur les modèles américains et salariés français formés sur le tas.

Un ponte actuel du secteur (directeur d'agence, formateur en école de commerce, auteur de plusieurs manuels) se remémore cet apprentissage accéléré :

> *« Je me souviens, le premier entretien, on voyait bien qu'ils ne se faisaient aucune illusion… Car* ***ils avaient de toute façon fait venir dans l'entreprise en Europe des Américains. Des cadres, des seniors****, des concepteurs rédacteurs qui nous paraissaient très âgés, ils avaient au moins 40 ans (rires)... Donc des seniors, encore plus âgés qui avaient déjà roulé leur bosse et qui venaient nous former. Ils avaient bossé chez* ***Time Life, chez les éditions du Reader's Digest, Search and Robert… Enfin les grands noms de la vente à distance aux États-***

[172] Très vite, les marketers comprendront le profit à tirer de la situation isolée des personnages âgées, bien disposées à employer les services de la vente par correspondance par manque de mobilité, et sensibles à la réception d'un courrier qui sait s'adresser à eux avec délicatesse, se souvenir de leur date d'anniversaire, etc. Les bibles de la VPC créent rapidement à l'attention des apprentis-marketers un lecteur virtuel (l'équivalent fonctionnel de la « Madame Michu » des écoles de journalisme), comme étalon pour évaluer le calibrage de tout message.

[173] Il faut souligner que le terme utilisé est encore « vente à distance », dans ces années 1960, et non « marketing direct », qui n'apparaitra, semble-t-il, que dans les années 1970 en France. Nous désignons désormais la vente par correspondance par son acronyme usuel « VPC ».

Unis. *(…) D'ailleurs je n'ai que des très bons souvenirs de cette époque. J'ai eu une chance extraordinaire d'être encadré par ces gens-là. Je suis tombé sur les meilleurs dans ce domaine. (…) On est donc quelques-uns à avoir eu cette chance, être tombé un peu par hasard dans une boîte qui nous a formé.* ***On n'avait évidemment aucune idée à l'époque que tout cela allait se développer et qu'on monterait notre propre affaire. Ce ne devait être qu'un petit job. Et on a eu la chance d'être encadrés par ces Américains. Ils ont presque tout créé.*** *Parfois, ils faisaient même appel à des concepteurs rédacteurs qui étaient restés aux États-Unis. Au début, tout nous arrivait des États-Unis : des crayonnés, des concepts… D'ailleurs, pendant les deux premières années, mon travail était surtout* ***un travail d'adaptation, de traduction****. Tout que j'ai appris et resservi après, je l'ai appris dans cette boîte américaine*[174]*. »*

Pour ces jeunes gens, souvent sans qualification spécifique[175] et pour lesquels la vente à distance et le marketing n'évoquent rien, en plus de la conscience rapidement constituée d'accumuler une expérience et un savoir-faire rare, c'est souvent la « fascination de l'Amérique », qu'évoque Boltanski, qui joue à plein :

« Je me suis lié d'amitié avec les concepteurs rédacteurs américains. ***Ils étaient disponibles, ils étaient expatriés, ils avaient du temps le soir, le week-end, ils n'avaient pas de famille en France donc on sortait ensemble… Et puis ça avait un côté exotique****, il faut le reconnaître ! Aujourd'hui, ça fait rire, mais ces Américains, quand on était reçus chez eux, il y avait des trucs bizarres, des pancakes (rires), un steak haché avec un morceau de fromage dessus, des Kleenex… Il faisait venir des choses par des coopératives en France où ils achetaient tous les produits américains suite à la guerre. Nous, on allait avec eux, on avait l'impression de… Il connaissait quelqu'un qui connaissait quelqu'un qui allait peut-être nous ramener une chemise Oxford avec un col boutonné ! Comme Kennedy !* [176] *»*

Ces témoignages pourraient sembler futiles ou, au mieux, sympathiques, s'ils ne traduisaient une conversion d'un ensemble d'acteurs qui lieront de manière indéfectible leur destin professionnel et social à l' « horizon américain » :

« J'étais devenu par hasard de culture et de famille américaines. Certains font le pèlerinage à la Mecque, moi je voulais faire mon pèlerinage en Amérique. [177] ***»***

[174] Entretien avec l'auteur, 5 mai 2007.
[175] Rentré à 20 ans, en 1961, dans cette agence, l'enquêté avait auparavant fait les Beaux-arts à Dijon. Si une vision rétrospective peut inférer une cohérence entre les « arts graphiques » et le marketing naissant, il faut saisir le fossé séparant, outre la distance sociale et culturelle des deux secteurs, la différence dans les savoir-faire mobilisés puisque la vente à distance repose presqu'exclusivement sur du texte, *via* l'envoi de courriers de prospection et de fidélisation, où l'esthétique ne joue alors presqu'aucun rôle.
[176] Entretien avec l'auteur, 5 Mai 2007.
[177] Entretien avec l'auteur, 5 Mai 2007.

Si, dans les années 1960, ce sont surtout les spécialistes américains de la vente par correspondance qui marquent de leur présence les agences en France, par la suite, les initiés français effectueront fréquemment des séjours d'étude aux États-Unis, afin de rapporter des savoir-faire rares qui leur permettront de monter leurs propres agences. Dans les années 1970, l'enquêté que nous citons crée le premier manuel de marketing direct en France (« Évidemment, il était étrangement ressemblant à quelques manuels sur le marketing direct qui existaient aux États-Unis… ») avec un ami alors directeur de l'ESSEC. De cette collaboration naîtra également l'enseignement du marketing direct au sein de cette école.

Parallèlement à ses activités de formation (il enseignera à l'ESSEC de 1976 à 1990) et à ses activités commerciales à la tête d'une agence auprès de grands groupes commerciaux, il commence très tôt à utiliser à l'occasion ses compétences de *marketer* au profit d'associations. Se remémorant ses premières collaborations avec des acteurs associatifs :

> *« **Dans les années 60, il y avait la recherche contre le cancer, l'Institut Curie, la Croix-Rouge, l'Unicef… Des gens qui commençaient à faire les mailings, qui voyaient que ça coûtait cher**, et qui visaient donc une rentabilité. Ils voyaient que c'étaient les mots qui étaient importants pour collecter de l'argent, plus que des images, quand on quêtait dans la rue ou par des mailings. Donc **j'ai été sollicité assez vite mais plus à titre personnel, bénévole**. "Toi qui sais écrire et qui aime écrire pour vendre des tee-shirts, des bagnoles, du crédit à la consommation…". Mais ce n'était pas une spécialité (…). Au début, j'en faisais bénévolement… »*
>
> Q. : Par des amis dans les associations ? Comment se fait-il qu'on vous ait contacté ?
>
> *« Oui, des amis, des relations, le client qui me parle d'un ami à lui qui est président de l'association et qui voudrait que je passe un soir pour me montrer un truc… (…) A titre personnel, je connais un métier qui consiste à convaincre les gens à distance de donner quelque chose, d'agir, de passer à l'acte, si je peux mettre à profit cette expertise et cette expérience auprès d'associations qui ne me déplaisent pas… **Mais je n'en ai jamais fait un <u>business</u>**. (Il insiste) »*

Ainsi, d'un savoir-faire propre à la vente par correspondance, puis adapté à la vente de biens culturels, le marketing direct devient progressivement un outil utilisé par quelques grosses associations. Mais ce témoignage souligne surtout en creux à quel point la collecte de fonds des ONG est peu professionnalisée et peu institutionnalisée à l'époque, hormis quelques exceptions. La plupart du temps, c'est le président de l'association, ou sa secrétaire, qui écrit le message d'appel aux dons

envoyé au grand public, sans « test » préalable ni ciblage des destinataires. Les « *fundraisers* associatifs » n'existent pas encore comme groupe professionnel doté d'un statut, d'un savoir-faire reconnu et d'une visibilité institutionnelle. Ceci explique l'appel fait par les ONG à des professionnels du marketing dans des champs adjacents, y compris à titre bénévole comme dans l'exemple cité. En effet, progressivement, le marketing devient dans les années 1970 un savoir-faire technique appliqué à d'autres espaces que l'entreprise privée. C'est à l'étude de ce mouvement expansionniste des outils marketing que nous allons maintenant nous consacrer, en étudiant leur circulation dans les sphères culturelles et politiques. Tout se passe comme si le marketing associatif s'était constitué par capillarité, à la suite d'une expansion progressive du marketing dans des espaces adjacents au champ associatif.

1.2 L'expansion du marketing hors de la sphère marchande

Pour comprendre la genèse des instruments dont l'utilisation paraît naturelle aujourd'hui dans les ONG, il faut revenir au cheminement du marketing, cette « discipline de l'économie de marché », à la fois science et ensemble de pratiques, dont Frank Cochoy[178] a étudié la genèse universitaire et sociale aux États-Unis. Ce dernier a montré comment s'est forgée, dans les années 1960, la revendication d'un marketing social, c'est-à-dire un marketing applicable aux organismes sans but lucratif[179], portée à la fois par les spécialistes des sciences humaines et les psychologues employés pour étudier le comportement du consommateur, par des professeurs soucieux de renouveler leurs pratiques pédagogiques face à des étudiants nourris par les mouvements contestataires de l'époque, et par des praticiens intéressés à l'expansion de leurs sphères d'activité[180]. L'expertise de ces nouveaux spécialistes s'est diffusée dans les organes étatiques, notamment sous l'administration

15. Cochoy F., *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, 1999.

16. On cite souvent comme article précurseur : Kotler P., Levy S. J., « Broadening the Concept of Marketing », *Journal of Marketing*, 33 (1), 1969, p. 10-15.
On peut mesurer son succès par la controverse structurante qu'il a suscité, provoquant une explosion du nombre de publications pour le commenter, l'amender ou l'approfondir, l'organisation de colloques spécifiques, et un nouvel espace des prises de position au sein de la discipline. Surtout, il faut noter ses répercussions bien au-delà des cercles universitaires, parmi les réseaux de praticiens. Pour une discussion précise sur « l'élargissement du marketing », et notamment la controverse entre marketing social (appliquant les outils traditionnels du marketing à des territoires nouveaux) et marketing sociétal (invitant à repenser la responsabilité sociale des marketers), cf. Cochoy F., *Une histoire du marketing…, op. cit.*, p. 203-250.

17. Cochoy F., « Le marketing, ou la ruse de l'économie », *Politix- Revue des sciences sociales du politique* , 53, 2001, p. 175-201.

Kennedy puis Johnson, mais aussi dans des secteurs *a priori* plus éloignés de ces logiques marchandes. Ainsi, Kotler et Levy annoncent dans leur article de 1969 :

« Gérer les United Auto Workers, le ministère de la Défense, la fondation Ford, la Banque mondiale, l'Eglise catholique et l'Université de Californie est devenue tout aussi excitant que gérer Procter & Gamble, General Motors, et General Electric.[181] *»*

Le mouvement d'expansion du marketing n'est pas simplement un coup de force épistémologique ou cognitif. C'est aussi un mouvement d'occupation de positions sociales et professionnelles par les marketers au sein de territoires auxquels ils n'avaient auparavant pas accès. A ce titre, même si le mouvement est collectif et en partie structuré par l'institution de la corporation, il est intéressant pour comprendre les itinéraires de cette expansion de suivre des trajectoires individuelles. Pour saisir les modalités de l'importation du marketing dans les ONG en France, il faut observer la structuration complexe des passerelles par lesquelles circulent des techniques et des hommes.

On éclairera ici deux espaces, où s'est constituée une expertise dans l'importation et l'adaptation des techniques marketing qui sera utilisée ensuite par ses détenteurs pour l'adapter à des ONG en France. Nous nous servons ici de la carrière biographique d'acteurs centraux du secteur depuis vingt cinq ans comme traceur et révélateur de filières d'importation et de diffusion, des États-Unis vers la France et du secteur commercial vers les ONG, de techniques de vente par correspondance adaptées progressivement et spécifiquement à la collecte associative.

1.2.1 L'utilisation dans le champ politique

Un des premiers territoires où le marketing fut utilisé dès les années 1950 est le domaine politique. Pour paraphraser P. Albouy, on peut dire que « la chasse aux électeurs est aussi vieille que les élections[182] » mais que, dans ces années, « la technique de chasse[183] » change considérablement : le marketing politique devient une

18. Kotler P., Levy S. J., « Broadening the Concept of Marketing », art. cit., p. 10-11.
[182] La lecture du *Manuel de campagne électoral* de Quintus Cicéron, rédigé en 65 avant J.-C., dans lequel l'auteur expose les stratégies d'alliance à adopter, le type de discours à tenir, la façon de se présenter sur le forum, est un remède efficace contre l'amnésie conduisant à breveter sous le sceau de la nouveauté toutes les pratiques que le marketing s'est arrogé dans les dernières décennies.
[183] Albouy P., *Marketing et communication politique*, Paris, L'Harmattan, 1994, p. 15.

activité professionnelle autonome dans les campagnes électorales mais également dans l'exercice du pouvoir, calibrant le produit politique (discours, politique publique, etc.) en amont, selon les attentes (présumées) du public. Cette transformation est d'abord observable aux États-Unis, au lendemain de la seconde guerre mondiale.

La genèse américaine du marketing politique : la fortune des *Political Postal Barons*

On date souvent l'acte de naissance du marketing politique moderne de 1952 avec la campagne présidentielle d'Eisenhower. Le candidat républicain fit appel à un cabinet de relations publiques, ainsi qu'à un pionnier du marketing commercial de l'époque. Cette collaboration aboutit à la confection de 49 spots publicitaires, déclinant le message du candidat selon les spécificités de chaque État, mais également à un calibrage du discours politique selon les standards publicitaires, avec notamment le canon du « *Unique Selling Proposition* » (une idée par message). Des sondages d'opinion furent utilisés pour déterminer les thèmes susceptibles de faire consensus et l'*hexis* du vieux général fut « rajeunit ». Dans les décennies suivantes, la télévision prit une part grandissante dans la campagne électorale et se développèrent les spots négatifs (pour déprécier l'adversaire) ou encore le *media training,* systématisé à partir de la candidature Kennedy.

En France, ces techniques furent reprises dans les années 1960, corrélativement à l'équipement grandissant des ménages en télévisions[184], l'instauration du suffrage universel direct pour l'élection présidentielle et l'importation des techniques « à l'américaine » par les publicitaires français. La campagne de Jean Lecanuet en 1965, orchestrée par le publicitaire Michel Bongrand, apparait aujourd'hui, jusqu'à la caricature, comme un décalque hexagonal de l'imaginaire hollywoodien. La systématisation de l'usage des sondages (notamment par V. Giscard d'Estaing) et la diversification des outils (affiches, tracts, meetings mis en scène pour la télévision autant que pour la foule présente, clips vidéos, etc.) suivra. En somme, les stratégies de communication vont être intégrées rapidement à l'arsenal des candidats français. Mais en revanche, un élément clef du marketing politique américain ne sera pas repris dans la configuration hexagonale : l'utilisation du

[184] En 1950, 297 foyers possèdent un poste de télévision. Ils sont 1 million dans ce cas en 1958 puis 11 millions en 1970. Le taux d'équipement des ménages atteint actuellement 95%.

marketing direct, avec comme double objectif la collecte de fonds et la mobilisation de soutiens, principalement par la signature de pétitions.

Aux États-Unis, le travail des consultants politiques portent autant sur la communication que sur la collecte de fonds des candidats depuis une trentaine d'années[185]. A ce titre, les républicains eurent recours aux professionnels du *fundraising*, avec des résultats spectaculaires. Comme le souligne K.R. Godwin, les comités républicains réussirent à générer pour l'élection de 1984, par les seules techniques de publipostage du marketing direct, plus du double des fonds rassemblés par les comités de réelection de Nixon dix ans plus tôt, qui s'y employèrent pourtant avec des méthodes coercitives, plus ou moins légales[186]. L'auteur ajoute que l'emploi de ces techniques marketing généra des dons de près d'un milliard de dollars, grâce aux contributions de quatorze millions de personnes, et l'envoi de près de vingt millions de lettre au Congrès durant le cycle des élections de 1983-1984[187].

Il faut souligner que cette évolution est liée à des innovations technologiques (ordinateur permettant le travail sur les bases de données ou encore l'individualisation « à la chaîne » des courriers) mais également à une transformation de la configuration politique, qui redéfinit les règles du jeu électoral et met ainsi à l'honneur des technologies de mobilisation de soutiens, portées par les entrepreneurs du secteur du marketing direct. En effet, le scandale du Watergate (où fut établi que la campagne républicaine avait contraint plusieurs entreprises à verser secrètement des « dons » de 100 000 dollars) a sensiblement modifié la réglementation des campagnes électorales au niveau fédéral en limitant le montant maximal des dons de particuliers à 1000 dollars par candidat et par élection, avec une limite totale de 25 000 dollars par an au total (sachant que toute contribution de plus de 200 dollars doit être rendue

[185] Pour une plongée dans le monde des consultants politiques américains, on consultera la littérature hybride, mi-indigène, mi-universitaire : Thurber J. A., Nelson C. J., *Campaign Warriors. Political Consultants in Elections*, Washington, D. C., Brookings Institution Press, 2000 ; Johnson D. W., *No Place for Amateurs. How Political Consultants Are Reshaping American Democracy*, New York, Routledge, 2001. Pour une analyse plus precise de la genèse de cette profession particulière, on se reportera avec profit à Sabato L. J., *The Rise of Political Consultants: New Ways of Winning Elections*, New York, Basic books, 1981.
[186] Godwin K. R., *One Billion Dollars of Influence. The Direct Marketing of Politics*, Chatham (New Jersey), Chatham House Publishers, 1988, p. 2.
[187] *Idem*.

publique)[188]. L'argent collecté dans ce cadre est appelé « argent dur » (« *hard money* »), par opposition à « l'argent souple » (« *soft money* ») lié au contournement de la loi[189]. Alors que la collecte des partis consistait auparavant à mobiliser de très gros donateurs, un marketer, Stephen Winchell profite de cette reconfiguration pour devenir à partir de 1976, le prestataire majeur auprès du Parti républicain pour la sollicitation de l' « argent dur ». Il s'attèle à échafauder la collecte de fonds auprès d'un vaste réseau de « petits donateurs », en créant des fichiers de donateurs potentiels dans chaque Etat et en appliquant les recettes du marketing direct : lettre pré-testée, jouant de la dramatisation de l'enjeu, de la personnalisation de l'adresse, de la modicité de la contribution financière mais de la portée décisive de cette contribution, coupon réponse avec un échelonnement des montants à donner, cases à cocher pour signer des pétitions, etc.[190]. A l'aide de ces techniques éprouvées dans le secteur commercial, il fait passer le nombre de donateurs du Parti républicain de 450 000 en 1976 à 3 millions en 1984, avec une contribution moyenne inférieure à 30 dollars. Pour la campagne de collecte de 1983-84, ces contributeurs ont donné un total de 215 millions de dollars, dont 80 % fut collecté par courrier et téléphone. Pour ce faire, l'agence expédia plus de 10 millions de lettres et établit 1,7 millions de communications téléphoniques[191].

---

[188] On fait référence ici au Federal Campaign Finance Act de 1971 et à ses amendements de 1974.

[189] « En 1979, (les politiques et les grands donateurs) trouvèrent une échappatoire à la législation : les dons destinés "au renforcement du parti" ne sont pas concernés par la législation existante. Par conséquent, les donateurs (non seulement des individus, mais des personnes morales – société, groupes, etc.) pouvaient verser des montants illimités pour ces activités. Ces dons, qui échappent aux règles fixées de limitation des montants, sont qualifiés d'"argent souple". » Cf. Clawson D., « Politics is money », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 138 (2), 2001, p. 34-46. L'auteur expose les différentes batailles politiques et juridiques autour des réglementations, et revient également sur les raisons structurelles qui rendent cette collecte de fonds décisive pour les candidats américains (et qui, par contraste, donne à voir en quoi elle l'est moins dans la configuration française). Aux élections du Congrès, le candidat qui détient le plus d'argent l'emporte dans 90% des cas. Ces données concordent avec celles utilisées par O. Ihl, à propos des élections fédérales comme locales. Cf. Ihl O., « *Deep pockets*. Sur le recrutement ploutocratique du personnel politique aux Etats-Unis », *in* Offerlé M., *La profession politique XIXe-XXe siècles*, Paris, Belin, 1999, p. 333-356. Sur la provenance de l'argent collecté, ajoutons qu'en 2000, Républicains et Démocrates collectent autant d' « argent souple » (244 contre 243 millions de dollars) mais que les premiers collectent 447 millions de dollars d' « argent dur », contre 270 pour les Démocrates. Pour un exemple de dispositif de sollicitation de l' « argent souple », Clawson cite le cas des séances café organisées par le président Clinton, présentées comme un moyen de rencontrer les citoyens de manière informelle, et auxquelles tout quidam pouvait participer, à condition de payer le prix d'entrée (100 000 dollars)…

[190] On renvoie à l'ouvrage de Godwin pré-cité pour des exemples édifiants. Cf Godwin K. R., *One Billion Dollars of Influence…, op. cit.*

[191] Cf. Archives de « La Voie Privée- La lettre du fundraising », juin-juillet 1987, p. 6. Les chiffres concordent avec ceux avancés dans l'ouvrage de Godwin. Pour mesurer l'avance prise par les républicains, considérons qu'au début des années 1980, le GOP collecte quatre fois plus que le parti démocrate par marketing direct. Cf. Sabato L.J., *The Rise of Political Consultants…, op. cit.*, p. 225.

Mais aux Etats-Unis, ce ne sont pas seulement les partis, mais également les groupes de pression[192] (parmi lesquels des ONG) qui utilisent cette technique. En effet, la myriade de groupes issus du *Movement* des années 1960, avec d'un côté les groupes écologistes, pacifistes, anti-racistes, « Pro-Choice » (pour le droit à l'avortement), féministes, de contrôle des armes, et de l'autre, les groupes religieux conservateurs, contre le contrôle du port d'armes, « Pro-Life » (anti-avortement), voire de ségrégation raciale, s'organisent mais sans que les deux partis, Démocrates et Républicains, ne leur ouvrent vraiment leurs portes. Au contraire, la montée en puissance de la Cour suprême comme acteur politique dans les années 1970, engage ces groupes à contourner les partis pour agir directement à Washington. Dans ce cadre, le recours au marketing direct, pour collecter des fonds et mobiliser des réseaux de soutiens (par la pétition notamment) est largement utilisé par ces groupes, organisés sur le modèle des « Professional Social Movements » défini par McCarthy et Zald, avec un staff et une équipe de lobbyistes tournés vers Washington, et un réseau de soutiens principalement créé par publipostage, sur tout le territoire.

Nous avons déjà souligné en introduction que les articles de McCarthy et Zald sont souvent utilisés pour le modèle théorique et analytique qu'ils énoncent. Mais leurs textes ont également une dimension historique et descriptive. Un nom de collecteur de fonds revient à plusieurs reprises dans leurs textes : Richard Viguerie. Celui-ci est le principal artisan du marketing direct pour la galaxie des groupes de pression conservateurs, des années 1970 à aujourd'hui. Après avoir œuvré pour la candidature de Barry Goldwater en 1964, il se détourne des réseaux de la « Old Right », pas assez conservateurs à son goût, et crée sa propre agence. Il participe activement au développement de groupes tels que le « Committee for the Survival of a Free Congress », le « Conservative Caucus » ou encore le NCPAC (National Conservative Political Action Committee)[193]. Ces groupes seront le terreau de la

[192] On trouve parmi les groupes de pression des ONG mais également les PAC (*Political Action Committee*) qui sont des groupes indépendants, orientés vers la défense d'une cause (contre l'avortement, pour le contrôle du port des armes à feu, pour l'agrobusiness, etc.), et dont il y a peu d'équivalents dans la vie politique française. Ces groupes ont un rôle politique dont la croissance fut notable au cours des trois dernières décennies dans la mobilisation des soutiens financiers et individuels au profit des candidats aux élections (parfois en finançant les deux protagonistes).

[193] Son agence lève des fonds pour une multitude de groupes, soit directement politiques, soit à vocation plus culturelle ou religieuse, bien que les frontières semblent ténues pour la plupart de ses clients, comme les groupes « Citizens for Decent Literature » ou encore « Bibles for the World. ». Pour une étude du parcours de Viguerie et notamment de la manière dont il a su jouer de l'effet cumulatif

« New Right », qui triomphera avec la victoire de Ronald Reagan en 1980. Pour l'heure, dans les années 1970, il est intéressant de noter que le marketing direct est avant tout l'arme des *outsiders*[194], à droite, avec un Viguerie qui attaque violemment l'establishment du Parti républicain[195], comme à gauche, avec des groupes environnementalistes tels Greenpeace. En effet, ces groupes politiques turbulents ne jouissent alors ni des financements de particuliers fortunés, ni de ceux des fondations traditionnelles, qui préfèrent miser sur des groupes aux pratiques plus consensuelles. Les partis, pour leur part, font certes appel au marketing direct, et de plus en plus massivement[196], mais profitent également d'un jugement rendu par la Cour suprême en 1976, plafonnant les dons aux candidats mais pas l'autofinancement ; ceci accentuera l'accession à la candidature de candidats de plus en plus riches, utilisant leur fortune personnelle comme un argument d'indépendance[197] et donc d'impartialité. Par ailleurs, alors que les candidats républicains sont de plus en plus massivement financés par leur parti, enrichis grâce au marketing direct, les candidats démocrates deviennent de plus en plus dépendants des financements des *Political Action Committee* (PACs), et non plus seulement des « labor PACs », qui leur sont traditionnellement acquis, mais toujours davantage des « corporate and trade

---

des fichiers dès ses premières années comme marketer, accumulant en 1977 un véritable trésor de guerre : 30 millions de « prospects » conservateurs, stockés sur 3300 disquettes d'ordinateur, Cf. Sabato L.J., *The Rise of Political Consultants…*, *op. cit.*, p. 221-222 ; « Political Consultants and the New Campaign Technology », *in* Cigler A.J., Loomis B.A. (eds), *Interest Group Politics*, Washington, CQ Press, 1983, p. 160-164.

[194] Un des arguments souvent avancé pour expliquer l'engouement des républicains pour le marketing direct, est le fait de pouvoir s'adresser directement à la population, sans la médiation d'une presse qu'ils jugent globalement favorable aux démocrates.

[195] Sabato explique ainsi la nomination de Winchell, travaillant initialement pour l'agence de Viguerie, auprès des républicains: « Winchell a former employee of Richard Viguerie, was selected after his old boss refused to take the account demurring because he wanted "to destroy the Republican party by drying up all the contributions to it" », Cf. Sabato L.J., *The Rise of Political Consultants…*, *op. cit.*, p. 294. Le candidat B. Goldwater lui-même, auprès de qui R. Viguerie signera son premier engagement, était un outsider au sein du milieu républicain.

[196] Les membres du Congrès utilisent à cet égard leur « franking privilege » ; c'est-à-dire l'exonération de charge pour l'envoi de lettres. Pour Godwin, cette exemption représenta 4,9 millions de dollars en 1962, 100 millions en 1980 et 150 millions au milieu des années 1980. De 1954 à 1970, le total des envois postaux a cru de 600%, puis doubla de nouveau entre 1970 et 1973. Les frais de personnels liés à l'expédition ne sont pas comptabilisés. On mesure à cet égard la prime au sortant lors des élections : si 97% des électeurs connaissent le nom du sortant (qui a pu les inonder de courriers), 67% seulement connaissent le nom de son concurrent. Cf. Godwin K. R., *One Billion Dollars of Influence…*, *op. cit.*, p. 3 et p. 121-125.

[197] Cette accentuation d'une voie d'accès ploutocratique aboutit à ce qu'un quart des sénateurs du Congrès soient millionnaires, en 1995. L'argument de l'indépendance financière, éminemment aristocratique, est toujours fréquemment utilisé. Cf. Ihl O., « *Deep pockets*…. », art. cit., p. 334.

association PACs[198] », ce qui transforme leur positionnement sur un certain nombre d'arbitrages économiques, sociaux et politiques à l'aube des années 1980[199].

Arme privilégiée des *outsiders*, sans ressources et sans capital social, le marketing direct rend si puissants les groupes de pression qui l'utilisent, et le Parti républicain qui mise massivement dessus avec la campagne de Reagan, que les agences prestataires deviennent des arbitres à la bienveillance de plus en plus convoitée dans la course aux ressources financières. Les *Political Postal Barons*[200] dirigeant ces agences se permettent même de refuser tel ou tel client, par affinité d'idéologie, et crée des synergies profitables à leur clients dans les échanges de fichiers, notamment en faveur de la nouvelle droite républicaine, où sont revenus en grâce les chrétiens ultraconservateurs[201]. Bien que largement décrié par les commentateurs de la vie politique (et parfois par les hommes politiques eux-mêmes), comme *junk mail* favorisant les arguments démagogiques et émotionnels, les attaques basses et la simplification de tout raisonnement *via* l'injonction du *Unique Selling Proposition*, le marketing direct devient rapidement incontournable. On le répète : ce marketing direct est un outil de levée de fonds et dans le même temps une opération de création d'un réseau de soutiens, qui seront sollicités régulièrement pour signer des pétitions, écrire aux membres du Congrès ou à un sénateur récalcitrant, bref peser dans les jeux d'équilibres des groupes de pression qui gravitent de manière concurrentielle dans le champ du pouvoir aux États-Unis[202]. On comprend que la

---

[198] Cf. Godwin K. R., *One Billion Dollars of Influence…, op. cit.,* p. 127-135.

[199] Un groupe de pression, Common Cause, milite activement pour une réforme du financement de la vie politique, afin de rendre les membres du Congrès moins dépendant des PACs, accusant les élus d'être « the best Congress money can buy » et d'être « a Government of, by and for the PACs ». Cf. Godwin K. R., *One Billion Dollars of Influence…, op. cit.*, p. 132. Fondé en 1970, il compte aujourd'hui 300 000 membres.

[200] L'expression est de Sabato L.J., *The Rise of Political Consultants, op.cit.*, p. 328.

[201] Ces réseaux sont à mettre à profit pour repérer et cibler des prospects bien disposés à s'ouvrir à tel ou tel groupe. S.Winchell, qui œuvrait auparavant pour la General Motors, dirigea pendant trente ans l'agence travaillant pour les républicains, mais aussi pour la très puissante (et conservatrice) Heritage Foundation, et pour des fondations culturelles célébrant le patriotisme américain. L'Heritage Foundation, *think tank* de la « nouvelle droite », avait en 1994 un budget de 25 millions de dollars, financé par des entreprises comme le *Reader's Digest*, mais aussi par deux cent cinquante mille contributeurs individuels qui lui versaient une moyenne de 43 dollars par an, lui permettant d'assurer un lobbying efficace, *via* notamment la publication de trois cent cinquante brochures par an, destinées aux membres du Congrès et faisant des recommandations sur les projets de loi. Cf. Halimi S., « Les boîtes à idées de la droite américaine », *Le Monde diplomatique*, mai 1995.

[202] Pour un exemple de ce type de mobilisation, on peut citer le cas des réseaux de la « New Right », qui, *via* l'orchestration de Viguerie, sollicitèrent l'envoi en 1977-78 de sept à neuf millions de lettres adressées au président Ford, en opposition au Traité du Canal de Panama. Cf. Godwin K. R., *One Billion Dollars of Influence…, op. cit.*,, p. 3.

configuration du jeu politique en France, beaucoup moins perméable historiquement que son homologue américain aux groupes d'intérêt[203], ait rendu cette technique de lobbying peu opérante. A partir de la fin des années 1980, la réglementation concernant les dons aux partis[204] interdit de fait toute transposition à l'identique.

L'importation du fundraising politique en France… au profit des ONG

Au niveau international, la diffusion des techniques de marketing politique s'opère au début des années 1980, par l'exportation d'une expertise que les professionnels américains du secteur tentèrent d'aller monnayer sur le marché mondial des luttes électorales. Ils proposent dans de nombreux pays leur savoir-faire, qui s'articule autour de quatre opérations (plus ou moins transposables selon la configuration nationale de la compétition électorale) : la mesure de l'opinion publique (ou, pour reprendre la formule de Bourdieu, la création d'une « opinion sondagière »), l'utilisation des médias, le ciblage des électeurs (avec notamment le travail sur les bases de données) et la levée de fonds. Ainsi, M. Bongrand, le précurseur en France de ce type de démarche, était un associé de l'incontournable Joseph Napolitan que Sabato présente comme « the godfather of all American international campaigning[205] ». Ce consultant, affilié aux démocrates et conseiller du candidat Kennedy en 1960, a vendu son expertise dans les décennies suivantes en Amérique du

[203] Cf. Kitschelt H., « Political opportunity structures and political protest : anti-nuclear movements in four democracies », *British Journal of Political Science*, 16 (1), 1986, p. 57-85.

[204] En France, jusqu'en 1995, les dons des personnes morales sont acceptés mais plafonnés. Ils représentent en 1993 la première source de financement (35% des recettes collectées, ce qui est inférieur à ce qu'on observe dans la plupart des démocraties). Cependant, la part des dons effectuées par les groupes de pression (associations, fondations, groupement professionnel) est très faible, inférieure à 1%. Ce sont les dons des entreprises qui occupent la majeure partie des contributions, avec une prédominance marquée des entreprises dont la santé financière repose sur la commande publique et les décisions politiques : bâtiments et travaux publics, concessions de service public, de fourniture aux collectivités locales, etc. La plupart des grandes entreprises font des dons à la fois au PS, à l'UDF et au RPR, parfois au PCF, presque jamais au FN. On passe ici sous silence toutes les formes de financements occultes que les « affaires » portant notamment sur l'octroi des marchés publics ou sur l'utilisation des « fonds spéciaux » du gouvernement, ont mis à jour. Les lois de 1988, 1990, 1993 et surtout 1995 mettent en place des dispositifs de transparence des comptes et surtout un important financement public de la vie politique pour enrayer ces financements privés occultes. On se reportera notamment à François A., Sauger N., « Groupe d'intérêt et financement de la vie politique en France. Une évaluation des effets de l'interdiction des dons de personnes morales », *Revue française de science politique*, 56 (2), 2006, p. 227-254. Voir également Phélippeau E., Ragouet P., « Argent et politique. Une relecture sociologique des comptes financiers des législatives de mars 1993 », *Revue française de sociologie*, 48 (3), 2007, p. 519-554. Pour comprendre la faiblesse des liens institutionnalisés entre partis et groupes de pression en France, mais la puissance des liens informels entre acteurs politiques et réseaux sociaux et professionnels dans les configurations territorialisées, cf. Sawicki F., *Les réseaux du Parti socialiste*, Paris, Belin, 1997.

[205] Cf. Sabato L.J., *The Rise of Political Consultants…, op.cit.,* p. 57-64.

Sud et en Europe. En 1978, il travaille par exemple pour 33 clients, dont le président Giscard d'Estaing. Il a fondé l'American Association of Political Consultants et, avec M. Bongrand, l'International Association of Political Consultants à Paris dès 1968[206].

Les importateurs français institutionnalisent progressivement le rôle de conseiller en communication[207], reléguant la collecte de fonds, pourtant partie prenante du rôle de consultant aux États-Unis, dans l'arrière-cour des campagnes électorales. C'est dans l'ombre que débute l'importation des techniques de collecte par marketing direct à la fin des années 1970. Ainsi, les outils de la VPC sont transformés en grammaire du marketing politique par un jeune diplômé de l'ESSEC (où il est notamment l'élève d'Alain Juppé), Alexandre Basdereff, dont la trajectoire particulière est éclairante puisqu'elle est marquée par des circulations entre des sphères souvent disjointes. Militant RPR, il observe à la fin des années 1970, lors d'un voyage aux États-Unis, les méthodes de collecte auprès des particuliers du Parti républicain. De retour en France, il mettra en place ces outils pour le compte du RPR, au comité central duquel il siège à partir de 1987. A la fin des années 1980, il étendra l'activité de son agence de communication et marketing à la collecte de fonds pour les associations et fondations du secteur non-lucratif et en fera l'un des principaux acteurs du secteur, obtenant notamment de gros budgets comme ceux du Téléthon, des Pièces jaunes, de l'UNICEF, d'Handicap International, de l'Armée du Salut ou encore de l'ARC (après le scandale Crozemarie). La suite de la carrière de cet acteur est riche d'enseignements : nommé directeur du SIG (Service d'Information du Gouvernement) en 1995, il le quittera après la dissolution de 1998, et développera parallèlement à son agence une des entreprises leaders du commerce en ligne[208]. Puis, il mettra en place la

[206] Cf. Bowler S. et Farrell D., « The Internationalization of Campaign Consultancy », *in* Thurber J.A., Nelson C.J. (eds), *Campaign Warriors. Political Consultants in Elections*, Washington, D.C., Brookings Institution Press, 2000, p. 162. Si au début des années 1970, les consultants américains travaillaient en France, on observe trente ans plus tard une internationalisation croissante des échanges, avec des réseaux marqués par l'histoire (et les jeux d'influence hérités), comme en témoigne l'activité des consultants français dans les anciennes colonies d'Afrique, où les consultants américains, hier en Amérique du Sud et aujourd'hui dans les anciens pays du bloc soviétique.

[207] On renvoie ici à la thèse de Jean-Baptiste Legavre, *Conseiller en communication. L'institutionnalisation d'un rôle, doctorat en science politique*, Paris-1, 1993. Voir aussi Chauveau A., « L'homme politique et la télévision. L'influence des conseillers en communication », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 80 (4), 2003, p. 89-100.

[208] Il a monté ce projet avec l'aide d'un ami aux propriétés remarquables : fils d'un journaliste célèbre et porte-parole de J. F. Kennedy, ce diplômé de Harvard a participé à la création du site de Matignon en 1996, avant d'être nommé directeur de France Telecom Multimedia en 1997, puis directeur de MSN France depuis 2001.

stratégie internet de l'UMP[209], notamment le recrutement des membres en ligne. Il deviendra également actionnaire de l'institut de sondage en ligne *Opinion Way*.

La carrière de cet acteur clef est intéressante à plusieurs égards. Tout d'abord, on voit ici comment peut s'incarner une figure de passeur à l'intersection de sphères politique, associative et commerciale, grâce au passeport qu'offre l'acculturation d'un savoir-faire technique précis, puis la constitution d'un réseau social permettant une multipositionnalité garantissant des reconversions successives. Par ailleurs, elle nous nous met sur la voie des ONG, en nous indiquant par quelles passerelles les instruments du marketing direct circulent jusqu'à ces acteurs où se rejoignent réseaux de la VPC, politiques, associatifs…

Cette trajectoire permet d'éclairer également le mouvement similaire opéré par Claude Malhuret pour MSF en 1980, parti enquêter sur le *fundraising* après avoir observé l'usage qu'en faisaient les ONG américaines. On se permet de citer ici un extrait de l'ouvrage d'O.Weber, *French Doctors*, qui, en dépit d'un style très journalistique et héroïsant, n'en éclaire pas moins la « conversion » de C. Malhuret au marketing direct :

> « Avant de partir, il achète un livre de Guy Sorman sur les techniques de financement expérimentées durant la campagne présidentielle de Ronald Reagan. Dans l'avion, il dévore le bréviaire.
> - Quelle aubaine, pense-t-il, si ces techniques marchent, on pourra se payer toutes les missions qu'on voudra.
> A Washington, il rencontre le responsable financier des Républicains, le grand manitou, le faiseur de rois, qui lui explique ses petits secrets[210]. Le médecin écoute

[209] Cf. Petitfils A.-S., « L'institution partisane à l'épreuve du management. Rhétorique et pratiques managériales dans le recrutement des "nouveaux adhérents" au sein de l'Union pour un Mouvement Populaire (UMP) », *Politix- Revue des sciences sociales du politique*, 79 (3), 2007, p. 53-76.

[210] Le choix de l'interlocuteur républicain semble, au-delà du savoir-faire technique, encouragé par une proximité idéologique de C. Malhuret, qu'O. Weber présente comme « penseur autoproclamé du nouveau libéralisme et censeur des dernières pulsions marxistes, (il) veut s'inspirer du modèle de la Heritage Foundation, l'organisation américaine qui a collecté les fonds pour la campagne de Ronald Reagan ». Fortement engagé à l'UNEF en Mai 68 et ancien membre du PSU, C. Malhuret préside à la création de Liberté Sans Frontières en janvier 1985, fondation farouchement anti-communiste et anti-tiers-mondiste à laquelle MSF verse 5% de son budget. En 1986, proche d'Alain Madelin, il devient secrétaire d'Etat aux droits de l'homme du gouvernement Chirac. Aujourd'hui, il est maire de Vichy (depuis 1989), secrétaire national de l'UMP en charge des relations avec le monde associatif et co-responsable de la stratégie Internet de l'UMP. Peu avant la mise en place du fundraising par C. Malhuret, B. Kouchner avait quitté MSF après des altercations avec celui-ci, critiquant une « machine devenue trop énorme, ayant rejoint dans le peloton de tête les grosses organisations de charité, celles-là même contre lesquelles MSF fut crée. (…) « Il vilipende encore la dérive de MSF vers la professionnalisation, déplore la fin du bénévolat et la disparition d'une fraternité au profit d'une charité

patiemment les conseils du financier, comment constituer un fichier de donateurs potentiels, comment investir et rentabiliser la somme sur quatre ou cinq ans. Malhuret achète un livre sur « le marketing humanitaire » et s'enferme dans sa chambre d'hôtel. Quand il en achève la lecture, il est sût que les caisses de MSF vont prodigieusement se renflouer.
A son retour en France, il contacte une agence de marketing. Désormais, avec son costume-cravate et ses dossiers financiers sous le bras, Claude ressemble davantage à un homme d'affaires pressé qu'à un humanitaire en tournée. Il manie les chiffres avec aisance, évoque la comptabilité de la générosité, parle de mannes potentielles pour les missions à venir. L'enjeu est d'importance. Il s'agit de lancer une campagne de collecte de fonds, grâce à une plaquette qui vantera les mérites de MSF. Emmanuelli prend sa plus belle plume et rédige un texte sur le calvaire quotidien d'une petite Ougandaise en proie à la malnutrition. Plus de vingt mille exemplaires sont envoyés à Paris et en province, sur la base du fichier des abonnés au *Pèlerin Magazine*, une revue catholique dont les lecteurs sont susceptibles de correspondre au profil-type du généreux donateur. (…) C'est un triomphe.[211] »

La mise en récit opéré ici nous met sur la piste des jeux d'oppositions potentiels, notamment à travers la figure de la conversion de l'humanitaire à l'homme d'affaires. Mais il masque pour partie une dimension centrale, liée au travail de transformation des outils du marketing direct pour les ONG. Avant d'étudier plus précisément la manière dont ces instruments vont être appropriés par les acteurs associatifs, il nous faut mentionner la seconde passerelle qui irriguera les dispositifs de collecte des associations : le marketing des biens culturels.

1.2.2 Le marketing des produits culturels : abonnements, clubs et fidélisation des clients

Nous avons dressé à gros traits la configuration spécifique des « trente glorieuses » où l'horizon modernisateur s'incarne dans le modèle américain et où des échanges transatlantiques transforment les systèmes de production. Dans ces années 1960-70, si le niveau de vie s'élève, ce sont aussi les pratiques culturelles qui évoluent. L'accès massifié aux biens culturels, notamment les disques et livres, est porté par des entreprises de vente à distance américaines qui appliquent les recettes de la VPC dans un univers *a priori* réfractaire à une telle relation commerciale.

---

supplémentaire. », Cf. Weber O., *French Doctors, L'épopée des hommes et des femmes qui ont inventé la médecine humanitaire*, Paris, Fixot, 1999, p. 237.

[211] Weber O., *French Doctors…, op.cit.*, p. 304-305. Cette version des faits est corroborée par l'ouvrage suivant : Vallaeys A., *Médecins Sans Frontières, la biographie*, Paris, Fayard, 2004, p. 372-373.

Passerelles transatlantiques

Au premier rang de ces distributeurs, on trouve les Sélections du Reader's Digest, qualifiées par les professionnels du secteur de « cathédrale et laboratoire de recherche du marketing direct dans le monde[212] ». Magazine fondé en 1922, diffusant, dans les années 1970, à plus de 100 millions d'exemplaires dans vingt-cinq pays[213], il diffuse l'image d'une Amérique qui réconcilie modernité et vertu puritaine, familialiste et farouchement anti-communiste[214]. Mais le Reader's Digest devint également le leader mondial de l'édition, notamment par l'usage intensif du marketing direct et singulièrement par le recours à la forme « club », éprouvée sur le marché américain. Cette technique met l'accent sur la fidélisation du client *via* l'individualisation de la relation : envoi de cadeaux pour l'anniversaire, carte de membre, « privilèges » octroyés selon la fidélité, mais surtout recours systématique au concours, où l'achat d'un livre ou d'un disque permet de participer à un « grand tirage au sort » avec un voyage ou une voiture à la clef.

En France, une seconde agence moins connue, Propart, utilisant *grosso modo* les mêmes méthodes, mérite cependant plus particulièrement notre attention, car elle forme, dans les années 1960-1970, les premiers marketers d'agences qui travailleront pour les ONG. Elle fut fondée par un entrepreneur lithuanien émigré aux Etats-Unis, qui bâtit sa fortune économique et sociale[215] en créant, en 1953, la Guilde internationale du disque (vente par correspondance de disques microsillon), puis, en 1963, une maison d'édition et la Guilde du Livre. L'activité s'est intensifiée dans les années 1970, fidélisant trente millions de lecteurs *via* des abonnements à des « clubs

[212] Archives de *La Voie Privée*, le journal des collecteurs de fonds pour les ONG dans les années 1980. Cf. *La Voie Privée*, mai-juin 1988, nº 16, p. 6.

[213] Premier magazine au monde, il est distribué aujourd'hui dans 60 pays, en 19 langues, à 28 millions d'exemplaires chaque mois. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires mondial de 2,6 milliards de dollars en 2000. Il compte environ 6 000 employés, répartis sur plus de 50 sites dans le monde. La filiale française, *Sélection du Reader's Digest*, créée en 1947, emploie 220 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 100 millions d'euros en 2006. 26 % du chiffre d'affaires du groupe est réalisé par le magazine Reader's Digest - Aux Etats-Unis, le mensuel est tiré à plus de 15 millions d'exemplaires et à 700 000 exemplaires en France.

[214] L'histoire du magazine est inséparable, dans l'après-guerre, d'un projet idéologique de défense d'une certaine idée de l'Amérique qui le conduira à s'associer au Département d'État, par exemple en créant et distribuant des éditions spéciales aux soldats sur les théâtres d'opération. En France, l'implantation du *Reader's Digest* après la seconde guerre mondiale est d'ailleurs conduite par un ancien général de l'armée de terre américaine. On renvoie ici le lecteur à l'ouvrage suivant, Cf. Baylon D., *L'Amérique mythifiée. Le Reader's Digest de 1945 à 1970*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, Editions du CNRS, 1988.

[215] La fortune économique garantissant ici la fortune sociale par des actions de mécénat culturel, qui lui ont valu en 2005 la remise des insignes de Chevalier dans l'ordre national de la Légion d'Honneur par le Ministre français de la Culture.

de lecture » dans vingt pays, dont quatre millions en France. Propart est l'agence du groupe, chargée de diffuser tous les biens culturels de l'empire commercial. Alors jeune marketer en formation parmi les cadres américains, un des futurs pionniers de la collecte associative française commente le coup de force de son patron de l'époque, qu'il dépeint comme « le génie du marketing direct » :

> *« **Il a vendu deux choses dans le livre : il a vendu le statut social**, qui était la reliure aux kilomètres comme on appelait un peu péjorativement mais surtout, il a vendu **l'émotion du livre** car quand il a vendu du Balzac, (…) il disait : " Dans* La comédie humaine*, vous rencontrerez vos concitoyens, vos amis et vos ennemis. " C'est-à-dire qu'il a mis le livre dans la vie des gens. Et ça, c'était une grande idée car jusque-là, le livre c'était quelque chose qui était lointain. **D'un point de vue marketing, ça a ouvert un nombre de portes incroyable…** »*[216]

Le parcours de cet acteur mérite qu'on s'y arrête un instant tant sa trajectoire, par les points de l'espace social qu'elle relie, dessine les conditions de possibilité et de félicité de la transposition des techniques de la VPC au marketing associatif. Après avoir raté le concours d'entrée à HEC, il débute grâce à un contact familial comme journaliste à *Paris-Match*. Il gravit les échelons de 1961 à 1966, devenant notamment correspondant à New York. Puis, il prend en charge la recherche d'abonnés à *L'Express* (« le journal des cadres[217] ») de 1966 à 1968 (« Car la plupart des magazines faisaient à l'époque du marketing direct pour recruter des abonnés. Et autrefois, *L'Express* avait un consultant aux États-Unis et il traduisait les messages en France ! Moi, j'avais été engagé pour créer un circuit plus court et pour mettre un esprit plus… français. »). Embauché comme marketer chez Propart, il y apprendra les rudiments du métier au contact des cadres américains. Il crée en 1974 sa propre agence, ultérieurement rattachée au groupe Publicis. Elle deviendra, à la fin des années 1970, une des premières agences de marketing direct à travailler pour des budgets commerciaux (les Trois Suisses, le Club Dial…), mais aussi des associations et des fondations, *via* notamment la Fondation de France dès 1975, puis la Fondation pour la recherche médicale[218], Action contre la Faim ou encore l'Association des

[216] Entretien avec l'auteur, 30 juin 2006.

[217] Dans l'espace éditorial, politique et culturel de l'époque, *L'Express* occupe une position bien spécifique, à l'image de son patron, Jean-Jacques Servan-Schreiber, qui incarne la modernité et le rêve américain. Cf. Boltanski L., *Les cadres*, *op.cit*., p. 179-187.

[218] La Fondation pour la recherche médicale a un rôle particulier dans la genèse du marketing associatif puisqu'elle est à l'origine de la première émission télévisuelle de mobilisation de dons au profit d'une cause, en 1970. Animée par Pierre Bellemare, elle rapporta à l'époque vingt millions de francs. Pour

paralysés de France. Reconnu comme une des principales plumes du secteur, sa consécration lui autorise l'hypocorrection d'un jugement lapidaire lorsqu'il évoque la genèse de son savoir-faire (voir encadré).

De la vente par correspondance des biens culturels au marketing direct en ONG : le témoignage d'un passeur

« On a très vite compris qu'il ne fallait pas mettre des dépliants immenses avec des tonnes de texte. ***C'était quand même très différent du principe de la vente par correspondance.*** *Le principe de la vente par correspondance, quand vous vouliez vendre un produit, c'est qu'il fallait expliquer 110 % du produit. (…) Et l'intuition qu'on a eu je pense, c'était que là, il fallait agir différemment. Qu'il fallait au contraire* ***être très court, très bref****. Créer une émotion forte. Vous savez, la schématique de la collecte de fonds est quelque chose d'extrêmement simple. C'est que vous,* ***vous avez une approche émotionnelle qui montre une souffrance, un problème, et en face, vous montrez une solution****. Alors maintenant, on dit des tas de trucs, il faut montrer qu'on est transparent, il faut justifier les comptes, ça c'est des conneries, les gens s'en foutent complètement ! Quel que soit le média il faut montrer une émotion et une solution : vous voyez quelqu'un dans la rue qui souffre, on vous dit qu'il y a possibilité qu'il souffre moins, vous allez vous intéresser à cette possibilité et même la promouvoir. (…) Le poids des mots, le choc des photos…Enfin ce serait plutôt l'inverse, d'abord* ***le choc des photos, ensuite le poids des mots*** *puisqu'on rentre par l'émotion. On travaillait beaucoup, à la Fondation de France, sur l'Afrique, à l'époque. On a fait beaucoup de tests sur les photos, sur des enfants africains. C'est là qu'on a découvert qu'il y avait des élasticités de résultats très importantes en fonction de la photo, en fonction du regard, en fonction de... Vous savez, ça peut sembler un peu cynique mais la personne qu'on aide, à qui on porte secours, ce doit être une victime. Et il y a des enfants, ce n'est pas pour ça qu'ils sont moins malheureux, qui ont un regard peut-être un peu dur. Alors qu'il y a des enfants qui ont le regard implorant.* ***Tout ça, on l'a beaucoup beaucoup testé. On l'a appris petit à petit. Et ensuite, on l'a développé… (…) Et puis on a repris toutes les techniques qui venaient des Etats-Unis.*** *Je ne parle pas des techniques au niveau des fichiers telles que la déduplication et tout ça, mais il y a eu par exemple les planches de timbres. Des espèces de petits timbres à coller, personnalisés. C'est une petite bêtise mais c'est quelque chose qui a extrêmement dopé les résultats. Ca permettait de plus personnaliser les messages et il est très important en matière de collecte de fonds que la personne sente que c'est un appel qui lui est adressé, qu'on l'a choisie, identifiée. Et aujourd'hui encore, on est dans les gadgets, ce que l'on appelle les mailings box…Tout ça, ce sont des techniques qui viennent des États-Unis*[219]*. »*

pallier le faible équipement en téléphone des foyers français, il était demandé aux téléspectateurs voulant faire un don de dix francs d'éteindre leur récepteur pendant une minute. EDF, en calculant les baisses de tension, évaluait le montant des promesses de dons, qui étaient annoncées au fur et à mesure de l'émission. Des rumeurs de malversations entre dirigeants associatifs et audiovisuels firent alors leur apparition, sans qu'on puisse juger *a posteriori* de la nature de ces allégations pointant déjà les dérives du « mélange des genres ».

[219] Entretien avec l'auteur, 30 juin 2006.

La transposition des outils du marketing direct dans le secteur associatif

Les deux types de parcours mentionnés, dans le secteur politique et dans le domaine culturel, mettent en lumière le rôle d'agences qui œuvrent comme sas d'acclimatation des outils du marketing direct, dont ceux de la VPC[220], au secteur non-lucratif. Ces agences sont également des écoles de formation pour les apprentis-marketers de la fin des années 1970, initiés par les cadres américains aux pratiques en expansion aux États-Unis. Mais alors que jusqu'à cette époque, les plus grosses associations pouvaient avoir recours, de manière plus ou moins formelle[221], aux conseils de publicitaires ou de marketers d'agence travaillant pour le secteur privé, la situation change à deux niveaux dans les années 1980. Tout d'abord, détachés de leur sphère d'application d'origine, les outils marketing sont adaptés à la collecte associative, selon des règles propres. Ensuite, les associations développent progressivement des départements de collecte internes.

Concernant l'application du marketing direct au domaine associatif, trois principes clefs sont rapidement posés. Nous l'avons déjà évoqué, l'élément central du marketing direct est la construction de fichiers de prospects et/ou de donateurs à fidéliser ou relancer. Tandis qu'auparavant, les associations faisaient des envois de sollicitation massifs, en utilisant l'annuaire téléphonique, sans sélection sur la base des propensions à donner[222], il s'agit maintenant de créer ces bases de données. Ceci s'effectue par achat, location ou échange avec des fichiers d'autres associations ou

[220] Les innovations des ingénieurs de la vente par correspondance, notamment de la Redoute et des 3 Suisses, continueront à alimenter techniquement le marketing des associations pendant les décennies suivantes, *via* la participation aux congrès des professionnels de la VPC, le passage par des cursus de formation similaires et la transposition d'outils de traitement des fichiers. Mais cet apport est secondaire par rapport à la transposition des techniques « clef-en-main » observées aux Etats-Unis.

[221] On a déjà fait référence au cas d'un marketer qui intervenait de manière bénévole pour des causes qui lui tenaient à cœur, sollicité par l'entremise de clients ou d'amis. Un cas analogue est rapporté, concernant MSF, qui rencontre en 1976 de graves problèmes financiers et souhaite mener une grande campagne de publicité: « On contacte l'agence Ecom international. Jean-Pierre Audour, son PDG, est enthousiaste. Il a lu un reportage dans Paris-Match sur la mission du Liban et propose bénévolement ses services. La campagne, qui coûterait 5 millions de francs, soit vingt fois le budget de l'organisation, sera offerte par Ecom. ». Cf. Weber O., *French Doctors*, *op. cit.*, p. 177. La campagne (« Dans leur salle d'attente, deux milliards d'hommes. ») rencontrera un vif succès. En quelques semaines, le nombre d'adhérents est passé de 800 à 1256, avec 60 000 francs de chèques postés. Revenant sur cet épisode, il déclare : « Rien à voir avec une quelconque entreprise philanthropique, l'enjeu était d'importance. J'avais, je l'avoue, un objectif utilitaire : imposer ma boîte sur le marché publicitaire. Sinon je risquais ma tête, à terme. (…) Inconnue sur le marché, notre agence fut propulsée à l'avant-scène, d'un coup. On ne parlait que de nous dans la profession.». Cf. Vallaeys A., *Médecins Sans Frontières. La biographie*, Paris, Fayard, 2004, p. 191-194. Le chapitre « Enfants de pub » revient sur les dilemmes et controverses internes liées à cette première campagne (*idem*, p. 183-199).

[222] Ce principe de ciblage semble évident. Pourtant, au milieu des années 1980, l'ARC, en pointe dans l'application des recettes du marketing, écrit encore à l'ensemble des abonnés du téléphone.

entreprises (notamment les journaux), dotées de clients aux profils susceptibles de répondre positivement à la sollicitation. Un travail spécifique se développe à ce niveau, pour segmenter la population selon la propension à donner.

Second élément central : le travail sur ces fichiers, pour distinguer des sous-populations, des moments charnières pour la sollicitation ou des « cycles de vie » des donateurs, auprès desquels on ajuste les modalités de sollicitation selon la typification (les fidèles, les irréguliers, les gros donateurs…). Ce principe est directement appliqué de la VPC, *via* la saisonnalité de ses catalogues et l'échéancier personnalisé de ses relances. Ici, il s'agit d'adopter un double rythme de sollicitation : les périodes récurrentes propices à la générosité (Noël et Pâques), mais aussi les « crises » humanitaires (et environnementales, dans une moindre mesure) médiatisées, par rapport auxquelles les marketers doivent être extrêmement réactifs.

Enfin, la troisième adaptation est le développement d'un savoir-faire propre à l'écriture des messages, où les concepteurs ne parlent plus de voitures ou de livres, mais de sujets délicats (mort, handicap, torture…) et des situations, historiques et géographiques, lointaines (et souvent méconnues du grand public auquel s'adresse l'ONG). Un art spécifique du courrier de sollicitation de l'ONG se constitue, où s'articulent responsabilisation du donateur, schéma causal entre le don d'argent et la résolution d'un problème mis en souffrance, valorisation de l'acte de don, personnalisation de la victime, sérieux de l'ONG mais précarité des finances (rendant chaque contribution décisive), jeu du proche et du lointain… A l'image des tests sur les photos évoqués dans le témoignage cité précédemment, un arsenal de techniques est expérimenté, repris, enrichi dès le début des années 1980, dans la plupart des ONG. On peut citer les recherches sur la mise en forme de la missive (typographie, format de la lettre, texture du papier, ajout de photos, de couleurs) pour mettre en scène l'urgence, l'exotisme (les enveloppes expédiées depuis les terrains d'opération, les cachets « par avion »), le côté « bricolage » (adresse manuscrite), ou au contraire très institutionnel…

Pierre angulaire du marketing direct, on conserve l'importance du coupon-réponse, et on ajoute dans la transaction un objet à la fois symbole du combat mené (la béquille pour Handicap International, le stylo pour Amnesty…), outil d'affichage du statut de donateur et outil publicitaire (les autocollants à mettre sur la voiture, sur les cahiers des enfants), cadeau appelant le contre-don et manière d'attirer l'attention

du lecteur potentiel soumis à un nombre élevé de sollicitations[223]. Il faut noter que ce savoir-faire n'est pas simplement lié à l'inspiration contingente d'une « plume » ou d'un « créatif » mais le résultat de tests systématiques sur de petits effectifs statistiques sur lesquels sont expérimentées des formulations différentes et dont on extrapole à la population générale la méthode obtenant les meilleurs retours.

On serait tenté de dire que la maturation de ces outils tombe à point pour des associations en pleine croissance. C'est au début des années 1980 qu'apparaissent les premiers spécialistes du marketing direct uniquement dédiés au *fundraising* associatif, sous l'impulsion des directeurs de quelques institutions (Fondation de France, UNICEF, ARC, MSF, MDM…) qui poussent au développement de la collecte auprès des particuliers. On passe d'une phase où des professionnels d'agence s'intéressent à l'occasion au marketing associatif, à côté de leurs budgets traditionnels de partenaires privés, à une nouvelle étape, marquée par la constitution de savoir-faire distincts mais également par la construction d'un secteur revendiquant son autonomie, créant ses propres règles, ses organes de régulation et ses propres définitions de l'excellence professionnelle, bref à l'invention de la profession de *fundraiser* associatif.

2. Les années 1980 ou l'âge d'or de la collecte pour les ONG

Préambule : Une configuration idoine et des médiateurs bien disposés

Avant de nous intéresser dans cette seconde partie à la prise de pouvoir par les *fundraisers* dans les ONG dans les années 1980, il nous faut en préambule mettre en lumière le « trait d'union » entre la configuration que nous avons décrit auparavant et l'action des collecteurs que nous décrirons ultérieurement. Pour cela, nous détaillerons le processus par lequel des acteurs vont se saisir du « problème » du

[223] Nous ne reviendrons pas davantage sur ces techniques ici. Plusieurs travaux les ont analysé avec soin. Cf. Epée A., *Le don d'argent*., *op.cit*., p. 246-257 ; Juhem, P., « Parler ici des malheurs lointains... », art. cit., Par ailleurs, de nombreux ouvrages professionnels proposent des *vade-mecum* complets. Citons notamment Vaccaro A., « Techniques modernes de collecte des dons », *in* Dufourcq N. (dir.), *L'argent du cœur*, Paris, Hermann, 1996, p. 113-140 et Gendre G., *Les stratégies de la générosité. Développement des ressources des associations. Réflexions et méthodes*, Paris, Economica, 1996. Pour une revue des modalités de sollicitation aux Etats-Unis, cf. Handy F., « How we beg : The analysis of direct mail appeals », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (3), 2000, p. 439-454 ; Johnson P.E., « Interest Group Recruiting : Finding Members and Keeping Them », in Cigler A.J., Loomis B.A. (eds), *Interest Group Politics*, 5th ed., Washington, CQ Press, 1998, p. 35-62.

financement des ONG pour imposer la collecte de fonds privée comme « solution » légitime politiquement et disponible techniquement.

L'offre et la demande de financement

Le succès du *fundraising* est souvent relié, dans une perspective fonctionnaliste, à sa capacité à résoudre une équation composée de trois éléments. Le premier est le besoin de financement né de l'explosion du nombre d'ONG, que ce soit en France ou au niveau international dans les années 1970 et 1980[224]. Le second élément tient à une capacité et une disposition favorable à donner, lié à la hausse du pouvoir d'achat dans les années 1960 et 1970, au développement de la télévision comme média d'exposition aux souffrances proches ou plus lointaines, et à la fortune sociale de thématiques connexes à l'aide aux populations lointaines (pacifisme, développement…). L'articulation de ces trois tendances s'incarne dans les succès de ce qui fut nommé « charité spectacle » dans les années 1980, sous la forme de concerts, de disques ou d'émissions de télévision[225]. Troisième élément de l'équation, il faut souligner l'action des États occidentaux, qui vont, à partir des années 1980, simultanément accorder un rôle croissant au secteur associatif pour prendre un charge certains volets des politiques sociales, culturelles et environnementales (dans les pays d'origine et à l'étranger), diminuer leur aide directe à ces acteurs et favoriser notamment par des incitations fiscales, les dons des particuliers.

Cette présentation du problème en termes de couplage problème/solution, ou demande/offre, est souvent utilisée pour dépeindre cette configuration. Si elle n'est « même pas fausse », elle ne rend cependant pas suffisamment compte des modalités

[224] On a évoqué en introduction les problèmes liés à ce type de recension. Certains auteurs estiment que le nombre d'ONG déployant une activité internationale a presque doublé au niveau mondial de 1960 (1255) à 1972 (2173), pour atteindre environ 5000 organisations au tournant du siècle. D'autres en dénombrent plutôt 20 000 ou 25 000 dans les pays du Nord. Pour Bryant et Lindenberg, le nombre d'ONG internationales basées aux États-Unis a été multiplié par huit de 1970 à 1994 et leurs revenus par onze, alors que les dons au secteur caritatif général n'étaient multipliés « que » par cinq. On observe les mêmes tendances dans les pays de l'OCDE. Cf. Ryfman P., *Les ONG*, *op. cit.*, p. 31-35 ; Lindenberg M., Bryant C., *Going Global..., op. cit.*, p. 1-11.

[225] Ces dispositifs de mobilisation peuvent paraître exceptionnels. Mais leurs caractéristiques recoupent celles du marketing direct que nous allons étudier, participant du même répertoire de mobilisation : participation réduite à la contribution monétaire (les actions bénévoles, comme dans le cas du téléthon, n'ont pas pour but d'agir directement sur les causes ou les conséquences de la souffrance, mais de susciter des dons), organisation professionnalisée et structurée par une stricte division du travail, et enfin circulation internationale des instruments de collecte. Ainsi, en 1984 a lieu aux États-Unis la mobilisation de *USA For Africa* (« We are the World »), en Angleterre du *Band Aid*, en France de *Chanteurs Sans Frontières* (« SOS Ethiopie »). L'avatar français a reversé 90% des 23 millions de francs à MSF. En ce qui concerne le Téléthon, la version française date de 1986, vingt ans après la première version américaine. Des déclinaisons seront développées en Amérique du Sud, en Europe, en Australie, au Japon…

qui ont rendu possible l'émergence du *fundraising* associatif. Pour cela, il faut souligner le rôle de médiateurs qui ont pour partie construit, publicisé et opérationnalisé le *fundraising* comme « solution » à un « problème ». En effet, l'action caritative ou environnementale par des acteurs associatifs n'est pas inventée dans les années 1970 par les ONG ; elle leur préexiste largement. De plus, comme nous l'avons montré, les techniques de collecte de fonds basées sur les ressorts de la VPC préexistent également à ces acteurs. La mise en concordance du « problème » du financement avec la « solution » du *fundraising* va être opérée à cet égard de deux manières différentes, et ce clivage structure encore pour partie l'espace de la collecte.

Deux séries de médiateurs : des ONG « *outsiders* » et de puissantes fondations

On pourrait dire schématiquement que deux ensembles d'acteurs aux caractéristiques pour partie opposées vont contribuer, pour des raisons différentes, à la fortune du *fundraising* associatif en France: d'un côté, des ONG en position d'*outsiders*, de l'autre, des fondations et des réseaux associatifs très bien intégrés dans les cercles décisionnels.

Dès le milieu des années 1970, plusieurs ONG émergentes telles qu'Amnesty International, Greenpeace ou MSF, construisent en enjeu stratégique la provenance des fonds : devenir indépendant des subventions étatiques (et dans une moindre mesure, des entreprises privées) devient une des conditions de l'indépendance politique. Les partisans du marketing direct présentent le *fundraising* auprès des particuliers comme la solution idoine pour échapper à toute pression des financeurs institutionnels. Pour comprendre cette orientation, il faut saisir l'importance des anti-modèles auxquels s'adossent ces acteurs émergents dans le champ des ONG. Toutes deux fondées en 1971, dans des contextes très différents, MSF et Greenpeace occupent un positionnement d'*outsiders* vis-à-vis des acteurs dominants des secteurs de l'aide humanitaire (Croix-Rouge pour MSF[226]) et de l'environnement (le Sierra Club et le WWF pour Greenpeace[227]). La quête de l'indépendance politique est

[226] La généalogie de MSF est souvent rapportée au refus de jeunes médecins de la neutralité et du silence imposée par la Croix-Rouge, auprès de laquelle ils étaient engagés, lors de la guerre civile du Biafra en 1968. Pour un récit nourri des témoignages des protagonistes, on renvoie à l'ouvrage d'O. Weber, *French Doctors*, *op. cit.*

[227] Les pionniers de Greenpeace étaient pour la plupart des membres du Sierra Club qui l'ont quitté, suite à la condamnation par celui-ci de leur coup médiatique fondateur : la tentative de faire entrave aux essais nucléaires américains au large des côtes canadiennes, en s'introduisant dans la zone d'essai par bateau. Cf. Lefèvre S., « Greenpeace, des hippies au lobby », *Ecorêv (Revue critique d'écologie*

rapidement traduite en impératif d'autonomie financière vis-à-vis des bailleurs publics ou privés, totale pour Greenpeace, relative pour MSF : priorité est donc donnée aux dons des particuliers, pour échapper aux tutelles des États et des entreprises. Leur répertoire d'action, basé sur l'action directe mais également sur le témoignage et la mise en scandale de problèmes auparavant absents des agendas des médias, des décideurs et du grand public est parfaitement accordé avec le répertoire de mobilisation de soutiens choisi. Greenpeace et MSF[228] seront les fers de lance de ce positionnement « rebelle », à la fois contre les autorités et contre les autres organisations, jugées trop frileuses. Ils excelleront à fabriquer des événements (condensés, spectaculaires et au message clair), calibrés par rapport aux exigences des médias[229], exécutés sur un mode dénonciateur et mettant en scène auprès des téléspectateurs-donateurs l'action de « héros » (de l'humanitaire ou de l'environnement).

A l'autre extrémité de l'espace des organisations opérant dans ce secteur, le second groupe de promoteurs du *fundraising* associatif est constitué des grandes fondations françaises, et au premier rang d'entre elles, la Fondation de France. Celle-ci mènera d'ailleurs la première grande opération de *fundraising* en 1975. A l'inverse de Greenpeace et MSF, ces acteurs ne sont pas bruyants médiatiquement mais au contraire relativement invisibles, alors que leurs actions et leurs moyens sont tout à

---

politique), Numéro spécial « Les figures de l'écologie politique », 21 (2), Automne 2005, p. 81. Le WWF, ONG partenaire et réformiste, fondée en 1961, constitua très tôt un repoussoir pour les membres de Greenpeace : par son réseau de soutiens (noblesse européennes – SAR le Prince Philip Duc d'Edimbourg en est depuis l'origine le Président d'honneur – et patrons industriels internationaux), par son objectif (protection des paysages et espèces naturelles sous l'angle conservationniste) et ses modalités d'action (consensuelle, partenariats avec les « pollueurs », aucune remise en question du productivisme ou des manquements des Etats). Cf. Chartier D., *Le rôle de Greenpeace et du WWF dans la résolution des problèmes environnementaux. Quel espace politique pour quelles ONG ?*, Thèse de géographie, Université d'Orléans, 2002.

[228] On est évidemment ici dans une description idéal-typique ; très vite, des groupes écologistes vont critiquer Greenpeace comme une « multinationale » ou une « machine » qui nie par son fonctionnement même les principes qu'elle défend. Ceci aboutira, par scission, aux fondations de la *Sea Shepherd Society* (1977) et d'*Earth First !* (1980). MSF sera le théâtre d'affrontements conduisant aux départs de plusieurs fondateurs, dont B. Kouchner, pour protester contre une « machine devenue trop énorme, ayant rejoint dans le peloton de tête les grosses organisations de charité, celles-là même contre lesquelles MSF fut crée. (…) Il vilipende encore la dérive de MSF vers la professionnalisation, déplore la fin du bénévolat et la disparition d'une fraternité au profit d'une charité supplémentaire. ». Ce schisme aboutira à la création de MDM en 1979. Weber O., *French Doctors*, *op. cit.*, p. 237-238.

[229] Pour une compréhension des relations entre action des ONG et médias, on renvoie plus précisément aux pistes ouvertes par Neveu E., « Médias, mouvements sociaux, espaces publics », *Réseaux*, 98, 1999, p. 17-85.

fait colossaux[230]. Ils ne se positionnent pas comme *outsiders* mais sont au contraire comme des nœuds de réseaux où se croisent pouvoirs publics (ministères, collectivités territoriales), entreprises privées et grands établissements publics (hôpitaux notamment). Ils seront de véritables précurseurs dans l'implantation de techniques importées du monde entrepreneurial pour collecter des fonds, sur le modèle des fondations philanthropiques américaines.

Deux organisations au profil similaire à celui des fondations (positionnement au cœur de réseaux industriels et politiques d'une part, action consensuelle[231] d'autre part), auront également un rôle de précurseur dans les usages du marketing direct : le WWF et l'UNICEF. Comme pour les fondations, la recherche de fonds (publics et privés) est constitutive de leur action : la branche française de l'UNICEF ne mène pas de projet par elle-même, sa mission consiste à collecter des fonds et à les transmettre au siège à New York qui entreprend les actions, tandis que le WWF fut dès son origine tourné vers la collecte. En effet, ce dernier –dont le nom désigne explicitement la constitution d'un fonds financier dédié à la préservation de la nature- fut fondé par des scientifiques anglais (zoologues et ornithologues) alliés à des responsables de groupes de communication, relations publiques et marketing[232] ; l'emploi de techniques commerciales éprouvées est défini dès la fondation du WWF comme un objectif à atteindre pour donner une assise financière suffisante au groupe.

On le voit, les logiques des deux réseaux d'acteurs sont très différentes mais elles se rejoignent autour de l'appel à la « société civile », mot pavillon qui fédère politiquement à partir du début des années 1980 aussi bien un courant de pensée

---

[230] Pour rappel, en 2006, voici les budgets (en millions d'euros) de quelques acteurs au niveau français : Greenpeace (7), Amnesty International (15), MDM (55), Fondation pour la Recherche Médicale (41), MSF (147), Fondation de France (204), Fondation d'Auteuil (231).

[231] Par « consensuelle », on ne porte pas un jugement de valeur, mais on souligne la manière dont les causes défendues sont construites par ces organisations, de manière positive (l'enfance pour l'UNICEF, la nature pour le WWF), sans ennemi identifié ni controverse possible (qui pourrait être contre l'enfance ou contre la nature ?). Ce sont des organisations qui ont très peu recours au témoignage, à la dénonciation ou à la mise en accusation d'acteurs à l'origine des malheurs combattus.

[232] Un des co-fondateurs du WWF, Guy Mountfort, est alors secrétaire honoraire de l'Union des ornithologues britanniques et simultanément directeur général d'une agence internationale de communication, qui intégrera dans les années 1970 Ogilvy, l'un des premier réseau mondial de communication, et dont la branche française sera longtemps leader sur le marché du marketing direct auprès des entreprises. Dans sa thèse de doctorat, D.Chartier cite des directives précises d'un des fondateurs du WWF, Peter Scott, pour calibrer les appels nationaux de collecte sur des standards du marketing direct, en utiliser le symbole du Panda dans le cadre de produits commerciaux (enveloppes, poterie, cendriers, autocollants de glace arrière pour les voitures, badges pour enfants), de dessins animés, de calendrier sur la faune sauvage, de loteries, de jouets, etc.
Cf. Scott P., MacPhail I., « Blueprint for setting up a National Appeal for the World Wildlife Fund », *in* Scott P., The Launching of a New Ark, London, WWF, 1965. Reproduit *in* Chartier D., *Le rôle de Greenpeace et du WWF …, op.cit.*, p. 131.

libérale de défiance envers l'État, que des aspirations autogestionnaires issues de la gauche des années 1970[233]. Les collecteurs qui seront les pionniers du *fundraising* associatif navigueront d'ailleurs d'un réseau à l'autre, utilisant les mêmes instruments, tous importés des États-Unis, éternel eldorado.

2.1 Les balbutiements du marketing associatif: bricolage et coups d'éclats

2.1.1 L'éternel eldorado américain : les collecteurs du Non Profit Sector

Nous avons distingué jusqu'ici plusieurs mouvements de va-et-vient transatlantiques au gré des décennies. Dans l'après-guerre, les cadres américains forment dans les entreprises les novices français au marketing et au management tandis que ces derniers s'aguerrissent lors de séjours d'étude aux États-Unis. Dans un second temps, quelques importateurs français utilisent les outils du marketing progressivement accommodés à la sphère culturelle et surtout politique, et dans le même temps, des Américains exportent leur savoir-faire. Ici, notre troisième temps décrit une autre scène, où se joue un ensemble d'échanges non plus centrés sur les entreprises, ni dans les secteurs culturels et politiques, mais au sein des ONG françaises[234] : l'envoi d'apprentis collecteurs par les directeurs d'associations et de fondations dans les réseaux du *Non-Profit Sector* américain à l'aube des années 1980. Ce terme désigne aux États-Unis une réalité différente du secteur associatif français. On entend par là, au-delà de la dimension non lucrative, d'une part des organisations au service de leurs membres (partis politiques, lobbies, syndicats) et de l'autre des organisations qui ont une vocation d'utilité publique. Si les premières ne bénéficient pas d'exemption fiscale, c'est en revanche le cas des secondes. Parmi celles-ci, on distingue les *public charities* (grandes structures caritatives, hôpitaux, organisations confessionnelles, institutions culturelles, universités) qui pratiquent la collecte de fonds. A côté d'elles, on place les fondations, parmi lesquelles les *community foundations* (à vocation locale et basée sur les contributions de divers donateurs) et les

[233] On renvoie ici au dossier coordonné par M. Offerlé : « La société civile en question », Paris, La documentation française, Problèmes politiques et sociaux, 888, 2003. La figure de Tocqueville est d'ailleurs souvent utilisée dans les éditoriaux de la revue des collecteurs de fonds dans les années 1980.
[234] Par ONG françaises, on entend ici l'ensemble des ONG – au sens élargi défini en introduction – basées en France, qu'elles soient d'origine française ou non. Il s'agit donc parfois de « maison mère » (MSF, ACF, MDM, HI…) qui peut avoir des bureaux hors de France, ou d'une branche hexagonale d'une ONG créée à l'étranger (Greenpeace, WWF, Ordre de Malte, Care, Oxfam, Croix-Rouge), ou enfin d'une institution uniquement présente en France (Secours Populaire Français, CCFD).

fondations dites « privées » (fondées sur une contribution souvent unique et éponyme, menant des programmes par elle-même ou les sous-traitant, autour d'une thématique souvent centrale). Ce réseau dense profite de prérogatives fiscales déterminantes, et se conjugue à une tradition philanthropique solidement ancrée aux Etats-Unis, que ce soit parmi les citoyens[235] ou les grands entrepreneurs[236]. Dans ce secteur, la fonction de recherche de fonds est primordiale et renvoie à des pratiques professionnalisées depuis plusieurs décennies. Elles sont nourries à la fois des pratiques de marketing direct déjà évoquées, et du savoir-faire relationnel où le carnet d'adresse des institutions sert à solliciter de très importantes contributions de la part de grands donateurs (bals de charité, clubs de sociabilité élitistes[237], reconnaissance sociale *via* l'affichage dans les « arbres de générosité » prenant place dans les couloirs des hôpitaux, musées, écoles….). Des milliers de collecteurs de fonds œuvrant dans les associations, les fondations, mais aussi les musées, les universités ou les instituts de recherche, se rassemblent dans des congrès dès les années 1970. Une littérature importante se nourrit des écrits d'universitaires, dans le sillage de Philip Kotler, mais aussi de professionnels témoignant de la mise en place de recettes. L'échange de « bonnes pratiques » s'organise autour de réseaux professionnels et de corporations puissantes.

---

[235] Le secteur représente en 2001 866 milliards de dollars, soit 8,5% du PIB américain, avec 11 millions de salariés et 6,3 millions de bénévoles (en équivalent temps plein). La moitié du budget provient de ressources propres (facturation, cotisations ou droits d'inscription pour les universités, subventions) et l'autre moitié de dons. Parmi ceux-ci, 83,5% sont issus d'individus, 12,2% de fondations privées et 4,3% de legs. Cf. Buhler P., « L'économie du don aux États-Unis, une source d'inspiration pour la France ? », *in* Buhler P., Light P., Charhon F., *L'économie du don et la philanthropie aux États-Unis et en France: analyse comparée*, Paris, La documentation française, 2003, p. 17. Nous ne disposons pas des chiffres pour le début des années 1980 mais les proportions parfois citées semblent comparables. Cf. Salamon L.M., *America's Nonprofit Sector : a Primer*, New York, The Foundation Center, 2000.

[236] L'histoire du capitalisme américain est inséparable de la trajectoire des « barons voleurs », ces capitaines d'industrie très controversés du début du XXe siècle qui ont utilisé tous les moyens pour s'enrichir et ont ensuite créé les plus grandes fondations (Ford, Carnegie, Rockefeller). Les profits immenses engendrés par la spéculation boursière, la révolution informatique et le commerce en ligne ont suscité des trajectoires similaires, telles que celle de Bill Gates, dont les pratiques commerciales furent maintes fois condamnées, mais qui a crée en 1999 une fondation éponyme dotée de 5 milliards de dollars. Cf. Guilhot N., *Financiers, philanthropes. Vocations éthiques et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970*, Paris, Raisons d'Agir, 2004. La génération de millionnaires née dans les années 1980 dans la Silicon Valley a même développé la « Venture Philanthropy », sur le modèle du « Venture Capitalism » qui l'a enrichi. Il s'agit pour ces nouveaux riches de dépasser la « vieille » philanthropie des millionnaires de la côte Est (bal de charité, opéra…), par une « nouvelle » philanthropie sur le modèle du capital risque, favorisant l'engagement direct, les micro-projets, la rentabilité immédiate et le « retour social sur investissement ». Cf. Abeles M., *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*, Paris, Editions Odile Jacob, 2002.

[237] Pour saisir la dynamique très particulière de la philanthropie américaine, et notamment la conquête d'une notabilité sociale par la bourgeoisie urbaine au début du siècle, on lira avec intérêt les travaux de S. Gousset sur le Rotary Club : « Le Rotary International. Une forme délégitimée de l'aide », *in* Dauvin, P. et Siméant J. (dir.), *ONG et humanitaire*, *op. cit.*, p. 161-188.

Dans ces réseaux, les fondations jouent un rôle clef, et elles emploient les meilleurs spécialistes (qu'ils travaillent en interne ou en agence), attachés à promouvoir une charité « rationnelle » et « scientifique ». La création de la Fondation de France s'inspira directement de ce modèle. Créée en 1969 suite à une étude du cabinet d'André Malraux comparant les systèmes américains et français en matière de mécénat[238], la Fondation de France est en effet un organisme privé et indépendant qui aide à concrétiser des projets à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social ou culturel, en jouant un rôle de médiateur entre des « générosités » et des projets. Dès le milieu des années 1970, elle se lance dans la mise en place d'outils de marketing direct : emploi de spécialistes, externalisation de certaines tâches auprès de prestataires spécialisés, collaboration avec une agence conseil en marketing direct (Publicis), investissements dans un parc informatique de pointe. A l'interface des secteurs du *fundraising* américain et des associations françaises d'une part, des grandes entreprises et de la haute fonction publique de l'autre[239], la Fondation de France occupe une position nodale pour instituer des échanges entre des mondes sociaux et professionnels souvent dissociés. Elle devient en France le véritable laboratoire du marketing direct au service des causes humanitaires et sociales, à côté de l'UNICEF, de MSF et de l'ARC, où vont œuvrer les pionniers du *fundraising* associatif.

Luc B., qui œuvra à la collecte de fonds de la Fondation de France puis de MDM témoigne :

> ***« Aux États-Unis, il suffisait d'aller voir ce que les collecteurs faisaient pour pouvoir entrer là dedans.*** *Il y avait des bouquins… Toute cette mécanique était expliquée.* ***J'y ai passé des nuits entières. Mais tout ça j'ai pu le transposer en France. Et en fait, tout était déjà là...*** *Aux États-Unis, il y a*

[238] Selon une étude de la Fondation de France, il n'existait que 250 fondations en France dans les années 60 contre 15 000 aux Etats-Unis. En 1998, on en dénombrait 2000 en France et 50 000 aux Etats-Unis.

[239] Ce statut de plate-forme d'échanges s'incarne dans les profils multipositionnés des dirigeants de l'institution. Les présidents de la Fondation de France cumulent pour la plupart des postes dans la haute-administration (Commissaire Général au Plan, diplomatie), à la tête de grandes entreprises publiques ou privées (EDF, Air France, RATP, Louis Vuitton, BNP, Sony) et parfois d'élus. Deux directeurs ont particulièrement marqué la période. Le premier, Guy Courtois (1976-1987), fut très actif dans la structuration du secteur du *fundraising*, devenant par exemple directeur de la publication de *La Voie Privée, La Lettre du fundraising*. Il travaille aujourd'hui dans le secteur de la « finance solidaire », au sein d'un collectif regroupant structures bénéficiaires, banques et bailleurs de fonds. Le directeur actuel, Francis Charhon, en poste depuis 1992, est également vice-président du Comité de la Charte de déontologie des Organisations sociales et humanitaires faisant appel à la générosité du public (dit Comité de la Charte) et vice-président de l'Union des organisations faisant appel à la générosité du public (UNOGEP). Il fut auparavant, de 1980 à 1992, président puis directeur de Médecins sans Frontières, autre tête de pont de l'importation du marketing direct.

10 000 collecteurs de fonds. En France, il y en a 200. Donc là-bas, c'est un vrai métier. Il suffisait d'aller dans les conférences américaines, aller écouter les professionnels... Par exemple, ***toute la transposition du marketing téléphonique*** *qu'on a faite nous vient de ça. Je me souviens d'avoir assisté à une conférence à la Nouvelle-Orléans, je n'arrivais pas à convaincre les associations ici du modèle économique du téléphone. J'ai assisté à une conférence. Ca durait 1 h 30. C'était limpide.* ***J'ai amorti mon voyage 100 000 fois !***[240] *»*

Recruté par l'ARC pour s'occuper de sa collecte alors qu'il n'y connaît rien, Daniel O.[241], fait également partie de ces pionniers envoyés à cette époque aux Etats-Unis :

« Et donc, à l'ARC, il cherchait quelqu'un capable d'organiser des événements, des campagnes régionales et nationales. Je me retrouve donc dans cet univers incroyable. C'est en ***85****, ce que je vous décris. Et ce qui a été fondateur pour moi dans ce moment-là,* ***c'est qu'on m'envoie aux États-Unis pour faire des études de terrain sur les méthodes américaines de collecte de fonds. Et alors là, évidemment, je découvre un nouvel univers. C'est à dire que je découvre que c'est rien de moins qu'une industrie****, qu'il y a des milliers d'agences dans des secteurs aussi immenses que* ***la santé, l'éducation, la religion, l'environnement****… Ils font tous de la collecte de fonds et ils ont des pratiques hyper professionnalisées, avec des formations et tout ce qui va avec. C'est un business de la collecte de fonds avec des sociétés spécialisées dans le marketing téléphonique. (…) Et donc, je découvre ça et c'est pour moi* ***une véritable révélation*** (il insiste). *Et donc,* ***je reviens sur mes propres deniers aux États-Unis pour apprendre mon métier*** *et c'est vrai que mon métier, je l'apprends vraiment aux États-Unis.* (…) *J'étais sur le terrain. La première mission,* ***j'étais missionné par l'ARC****, j'ai rencontré pendant 15 jours les grandes ONG de lutte contre le cancer et surtout leur responsable de collecte de fonds et leurs agences. Et ça, c'était complètement passionnant. Et je suis revenu sur mes deniers, pour m'installer un mois en Californie et là, j'ai fait ma propre étude. J'ai rencontré les agences, dans différents secteurs…****Tout était là ! Il n'y avait plus qu'à le ramener en France !*[242] *»*

Deux modalités sont observables pour le lancement de ces techniques dans les ONG en France. Certaines organisations vont profiter de leur structure

[240] Entretien avec l'auteur, 3 mai 2006.

[241] Après des engagements de jeunesse liés au conflit pour les radios libres, qui primeront sur des études de droit arrêtées au niveau licence, Daniel O. va travailler dans l'événementiel, puis très vite sera recruté par l'ARC. Il y découvre les techniques de collecte de fonds, avant de partir suite à des désaccords avec Jacques Crozemarie, pour devenir collecteur de fonds de l'Institut Curie. Il est contacté par plusieurs partis pour s'occuper de leur collecte, dont le PS, mais cela n'aboutit pas. (« Le PS était radicalement contre ce type d'approche. Culturellement, c'était inenvisageable pour le PS. C'était vendre son âme au diable... donc on préférait les porteurs de valises, ça c'était beaucoup plus moral ! », entretien avec l'auteur, 4 mai 2006). Il créera sa propre agence de collecte, spécialement dédiée au secteur associatif et devint un des leaders du secteur dans les années 90, écrivant plusieurs ouvrages, dirigeant des réseaux d'échanges, et obtenant la gestion de budgets prestigieux, avant de connaître des déconvenues.

[242] Entretien avec l'auteur, 4 mai 2006.

internationalisée pour activer des passerelles d'importations : ainsi, dès le milieu des années 1970, le comité français de l'UNICEF va tester un message écrit par les marketers du comité américain[243]. De même, les « *skillshare* » organisés entre les collecteurs des branches nationales de Greenpeace vont favoriser la circulation d'outils. Mais c'est le plus souvent l'action de quelques présidents convaincus de l'intérêt de cette méthode qui va lancer le mouvement, comme à l'ARC, à MSF (avec le « voyage initiatique » de C. Malhuret aux États-Unis évoqué plus haut), à MDM ou à la Fondation de France. Les marketers sont alors en relation directe avec le président, mais tenus à l'écart du reste de la structure associative. La problématique de la légitimité des pratiques managériales du *fundraising* commence à émerger au travers des premières controverses.

2.1.2 Une légitimité problématique

La controverse évoquée précédemment, qui a opposé le pôle managérial de MSF, conduit par C. Malhuret et défendant la structuration d'une organisation puissante *via* la salarisation, la croissance des effectifs et des moyens, à celui défendant le bénévolat et une apologie des opérations légères et improvisées, défendu par Kouchner, est souvent citée comme figure paradigmatique de l'opposition à l'introduction des logiques marketing. Pourtant elle masque, par son caractère éclatant, la nature du processus dans de nombreuses ONG, où les oppositions et dilemmes sont plus nuancés, moins verbalisés[244] et plus souterrains. Surtout, elle entérine une histoire du secteur qui empêche de comprendre comment le produit de ce schisme, MDM, s'appuiera très tôt sur des recettes marketing ! En effet, on y retrouve dès 1985 Luc B., débauché par B. Kouchner, pour organiser la collecte de fonds tandis que Jacques Séguéla vient ponctuellement donner des conseils. Toute l'ambiguïté de la démarche de Kouchner, entre d'un côté les envolés lyriques sur le bénévolat et l'engagement sacrificiel et héroïque et, de l'autre, la reconduction des logiques mises en place par C. Malhuret, s'incarne dans l'ouvrage qu'il fait paraître en 1986 : *Charity Business*. Ce pamphlet condense à la fois les griefs lancés contre la démarche de C. Malhuret, la reconnaissance à demi-mots de la nécessité du

[243] Le terme d'ONG appliqué à l'Unicef peut surprendre. En fait, le Comité Français pour l'Unicef est une association loi 1901, liée à une organisation publique internationale, l'Unicef, agence de l'ONU fondée en 1946. Cette institution est pleinement enracinée dans les réseaux associatifs et ses collecteurs sont très intégrés à la corporation des *fundraisers*.

[244] Egalement moins réécrit *a posteriori*, au travers de nombreux ouvrages où se joue la cristallisation de « l'histoire vraie »…

fundraising et une exposition des principes de celui-ci, très directement inspirée par la thèse de Luc B., à la soutenance de laquelle Kouchner participa comme membre du jury[245].

Nous avons déjà fait mention des arguments utilisés au cours des controverses sur la légitimité du marketing : mieux vaudrait dépendre de « l'opinion publique » (et de la « société civile ») que des Etats ou des entreprises. Pourtant, si le discours sur l'autonomie est fréquemment utilisé dans les débats de l'époque, c'est avant tout par les résultats spectaculaires qu'offrent ces nouvelles techniques que le marketing associatif se légitime *in fine* et devient incontournable.

A propos du *fundraising* à MDM, au milieu des années 1980, un collecteur souligne son caractère à la fois peu légitime et providentiel :

> *« **On reste une chose très très curieuse…** On est 3 ou 4 dans le service, qui est piloté par [Luc B.]. On reste un service un peu bizarre. On touche à l'argent… C'est comme ça que finit le bouquin de Kouchner : le Charity Business, c'est un peu **le mal nécessaire** mais en même temps, il reconnaît la nécessité de cette nouvelle technicité, comme il dit, ça a un peu moins de panache mais ainsi va le monde. Donc il reconnaît, tout en étant étonné par tout ça. (…) Quand [Luc B.] arrive à **MDM, à l'époque ils parlaient de peut-être fermer à la fin de l'année. Il leur raconte dans une réunion des trucs incroyables sur la collecte de fonds. A l'époque, ils sont un peu la fleur au fusil, ils n'ont pas grand-chose à perdre, ils disent « banco, allons-y ». Et ils se retrouvent à la fin de l'année avec 20 millions de francs. 40 l'année suivante, 60 celle d'après…** Moi, j'arrive au milieu des 40, **on est en train de les construire dans des opérations complètement folles quand on y pense aujourd'hui**, c'est-à-dire d'écrire à 9 millions de foyers en France, donc presque un sur deux et où on envoie, voilà, 9 millions de mailing, sur une petite structure, qui n'a pas de fonds propres, qui n'a rien, en faisant un emprunt bancaire ! **Aujourd'hui, c'est impossible ! Et même inimaginable !** Aujourd'hui, tout est marketé, tout est calculé etc., à l'époque, rien[246] ! »*

Fort de cette réussite financière, les *fundraisers* deviennent incontournables, même si leur légitimité demeure discutée :

> *« En fait, moi, **durant les trois années que j'ai passées à MDM, j'ai vu passer cinq Dir'Com'. Mais moi, je suis resté**. Parce que **je maîtrisais deux choses**. **Première chose : je dépense un, ça rapporte tant**. Ça, c'est le juge de paix. **Et deux, l'informatique**. Parce que le fonds de commerce d'une association qui fonctionne sur fonds publics, c'est son fichier. Et le marketing direct, c'est la seule démarche marketing en communication qui peut justifier*

[245] L'auteur de la thèse ne nous l'a pas présenté ainsi mais la lecture comparée des deux monographies ne laisse pas place au doute.
[246] Entretien avec l'auteur, 5 mai 2006.

par les résultats sa démarche. ***Moi, j'ai tout entendu : « Comment tu peux écrire des lettres comme ça ? ». Moi, je disais : « C'est très simple, on envoie deux lettres. Vous allez envoyer la vôtre. On va envoyer 10 000 lettres intelligentes et 10 000 lettres à ma façon. Et après, on compare les résultats. » Et, en général, y avait pas photo. Et peu à peu, on a balayé les gens.*** *Le dir' com', il est dans l'impression que le message est ou non passé. Moi, c'était « Avec votre lettre, on a eu 10 réponses. Avec ma lettre on a eu 100 réponses. ». C'est du pragmatisme,* ***les résultats m'ont donné raison***[247]*. »*

Tous les collecteurs de l'époque rencontrés rapportent des anecdotes similaires. Ils se sont heurtés à une double méfiance : ne pas faire partie de la famille associative et employer des moyens jugés inacceptables par beaucoup. Selon la structure et l'histoire des organisations, les grincements diffèrent[248]. Les structures les plus centralisées, souvent plus récentes, seront les plus promptes à mettre en place les outils du *fundraising*, tandis que les organisations dotées de réseaux de bénévoles sur tout le territoire (Secours catholique ou Secours Populaire, par exemple) auront beaucoup plus de difficultés à les imposer. Dans les organisations qu'on peut hâtivement classer comme plus « contestataires » (Greenpeace, Amnesty International), c'est le rapport à l'argent qui est plus problématique, alors que dans les associations médicales (ARC, Ligue Contre le Cancer, AFM, Institut Curie), l'obstacle semble moindre, comparé à celui de la distance entre les services fonctionnels auxquels appartient la collecte, et les hautes sphères décisionnelles où trônent des sommités médicales. Dans les organisations fortement hiérarchisées (Armée du Salut, Ordre de Malte, Croix Rouge), c'est tout simplement la remise en question de traditions organisationnelles parfois séculaires et l'imposition d'un nouveau pôle de légitimité qui handicapent les nouveaux entrants que sont les collecteurs[249]. Notre typologie grossière ne doit pas masquer l'essentiel : tous les collecteurs de l'époque éprouvent de grandes difficultés à légitimer leur travail, mais dans cette décennie 1980, la protection des directeurs[250] et surtout l'ampleur des résultats de ces collecteurs balayent les doutes.

---

[247] Entretien avec l'auteur, le 3 mai 2006. Le statut particulier de Luc B., incontournable mais illégitime, se lit même dans le récit que fait O. Weber de cette époque ; alors que dans son ouvrage, *French Doctors*, tous les protagonistes importants ont droit à quelques indications biographiques, Luc B., pourtant cité à plusieurs occasions, ne bénéficie pas de cette attention.

[248] Nous nous basons ici sur les témoignages des collecteurs de l'époque.

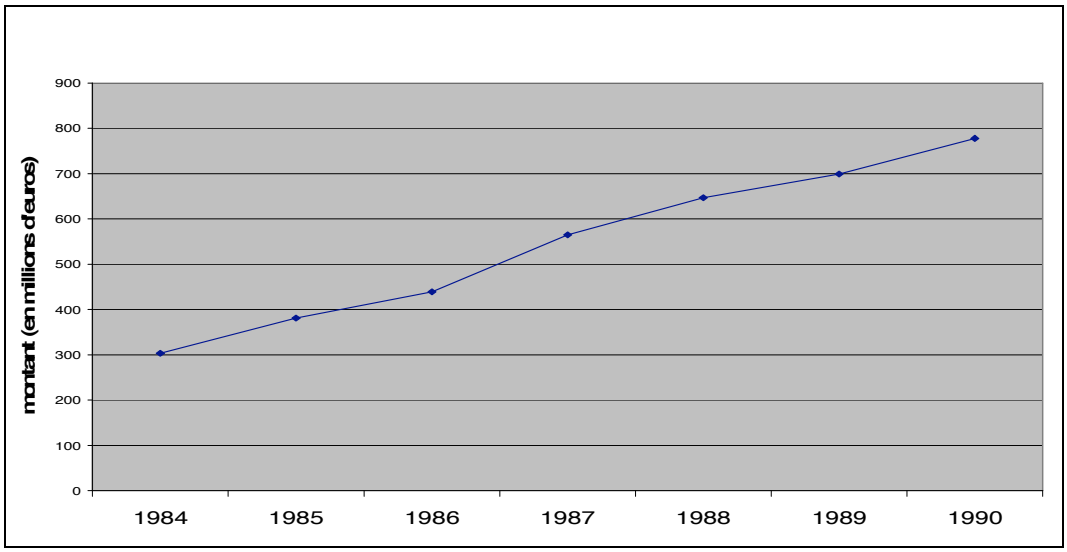
[249] Nous reviendrons au chapitre 3 sur la récente conversion du Secours Catholique au *fundraising*.

[250] Les *fundraisers* opèrent donc dans l'ombre de leur protecteur, apparaissant parfois comme « la lubie du président » (ou du directeur), à tel point qu'ils n'apparaissant parfois pas dans les organigrammes de l'organisation.

En effet, sur la période 1984[251]- 1990, le volume des dons déclarés est multiplié par 2.5 (Graphique 1.1). Les taux de rentabilité des opérations de collecte, en fidélisation mais même en prospection, sont très importants et modifient radicalement l'assise financière des organisations, en les rendant moins dépendantes des bailleurs mais également, en ce qui concerne le grand public, des aléas du don « coup de cœur », suscité par telle ou telle catastrophe, mais qui peut disparaître sitôt l'émotion passée, alors que les besoins financiers sont toujours aussi importants sur les missions engagées.

L'outil principal des collecteurs est le marketing direct[252]. Au-delà des gains substantiels qu'il permet de dégager, il convient de s'interroger sur les raisons qui ont permis à cet instrument de « prendre », sur la configuration qui lui ont permis de devenir pensable, réalisable et légitime.

Graphique 1.1 : Évolution des dons déclarés (1984-1990)



[251] On ne dispose pas de chiffres fiables avant 1984 car, comme le rappelle Edith Archambault : « avant 1983, les dons étaient déductibles du revenu imposable, sans aucune vérification, dans la limite de 1% de ce revenu imposable. Aussi de nombreux ménages déclaraient-ils des dons imaginaires. Après 1983, la déductibilité fiscale des dons est conditionnée par l'envoi d'un reçu de l'association réceptrice. La fraude fiscale disparaît alors, et le montant total des dons est divisé par quatre entre 1982 et 1984 ! ». Cf. Archambault E., *Le secteur sans but lucratif…, op. cit.*, p. 188.

[252] Les autres stratégies de collecte qui sont alors observables sont les legs (plus souvent « accueillis » que véritablement prospectés), notamment pour les associations médicales et de protection des animaux, l'organisation d'événements de collecte pour des donateurs fortunés, dans la tradition philanthropique (bal de charité, vente aux enchères) et enfin les premiers produits partages (bien de consommation labellisé par une ONG en échange d'un pourcentage sur la vente de l'article). Ces trois axes restent le plus souvent très marginaux par rapport au marketing direct.

Source : Direction Générale des Impôts253

2.1.3 La fortune sociale d'un instrument technique

L'argument de la rentabilité semble *ex post* incontournable. Pourtant, l'histoire de la collecte montre que tous les coups ne sont pas permis et au-delà, pensables, en dehors de leur conditions de possibilité technique[254]. Bien sûr, le besoin de financement des ONG et les nouveaux horizons ouverts par le développement des technologies informatiques pour l'exploitation des bases de données sont des critères majeurs. Mais ils ne sont pas suffisants pour expliquer l'engouement pour le marketing direct, d'une part, comme nous l'avons déjà montré, parce que les conditions techniques existaient depuis longtemps (et étaient utilisés dans d'autre champs), d'autre part, parce que d'autres techniques tout aussi disponibles qui firent plus tard la fortune du secteur n'ont pas été « pensées » à l'époque[255]. Il nous semble que cette technologie « prend » dans les ONG parce qu'elle répond à l'époque à un paradoxe central de ces organisations : leur revendication d'une légitimité démocratique, issue directement de la « société civile » et l'absence, en leur sein, de lien avec les donateurs.

Cette hypothèse nous amène à considérer l'air de parenté du marketing direct avec une autre technologie commerciale qui envahit le champ politique à la même époque : les sondages. Retraçant l'histoire de l'imposition des techniques sondagières, Loïc Blondiaux insiste sur la double force, statistique et politique, de cet instrument[256]. Face à la question récurrente de la mesure de l'opinion publique en démocratie, le sondage est à la fois la loi du nombre et la prise en compte scientifique[257] de ce nombre. Plus encore, la force du sondage est de figurer des

[253] On utilise ici les données de la Direction Générale des Impôts citées par Édith Archambault (*Idem*). Mais nous avons converti ses données, exprimées en francs courants, en euros constants 2007, pour tenir compte des effets de l'inflation et ainsi pouvoir opérer des comparaisons avec les autres périodes.

[254] La sociologie de l'innovation technique montre clairement que la conditionnalité technique est loin d'être un critère suffisant pour expliquer la consécration d'une « invention ». Pour une mise en perspective féconde du processus d'émergence de la « société de la communication », avec le rôle, au-delà des innovations techniques, de la configuration sociale et politique qui l'a produit, et des médiateurs, directement intéressés ou simplement bien disposés, qui ont porté la thématique et les pratiques de cette « société de communication », cf. Neveu E., *Une société de communication ?*, *op. cit.*

[255] On pense par exemple ici au *streetfundraising* ou à l'institutionnalisation des partenariats ONG-entreprise.

[256] Blondiaux L., « Le chiffre et la croyance. L'importation des sondages d'opinion en France ou les infortunes d'une opinion sans publics », *Politix- Revue des sciences sociales du politique*, 25, 1994, p. 117-152.

[257] On est ici dans l'ordre de la justification théorique des sondages d'opinion. Nous n'entrons pas ici dans les vifs débats sur la scientificité de ces pratiques.

éléments d'une grande complexité (soupeser et compter les opinions) dans des agrégats chiffrés d'une grande simplicité (« 45% des Français pensent que… »). Or, le marketing direct possède également cette double force, sans cesse répétée par les marketers[258], de la statistique[259] (« Nous disons vrai car les chiffres ne mentent pas. ») et de la démocratie (« On ne l'invente pas, c'est ce que les gens veulent, il suffit de regarder les tests »). On pourrait dire que dans cette perspective, cette technologie fait parler de manière « vraie » (car scientifique) les donateurs, qui sont fondamentalement le substrat démocratique des ONG mais en sont totalement absents institutionnellement[260]. A cet égard, l'artefact est bien utile dans ces années 1980 où les ONG, notamment urgencières, occupent l'avant-scène médiatique et politique en portant le thème de la « société civile » comme un étendard (voir encadré). Les techniques du marketing direct permettent donc d'enrôler les donateurs à plusieurs titres : d'un point de vue financier, mais également d'un point de vue politique[261].

La société civile (moderne) contre l'État (archaïque) : l'hymne à la communication

L'un des ouvrages majeurs du secteur, *Marketing et communication des associations*[262], écrit par un pionnier l'année où il fonde son agence, en 1988, se termine par un chapitre conclusif, « L'espace du don » qui se conclue lui-même ainsi :

[258] Les premiers ouvrages qui paraissent à l'époque, ainsi que la revue du secteur, insiste souvent sur ce lien privilégié du *fundraiser* avec les donateurs et sur l'importance, au-delà de l'exploitation statistique des bases de données, de lire les lettres envoyés par les donateurs, de les appeler, etc. Plus tard, ce savoir-faire deviendra à son tour une technologie commercialisée, avec les prestations « quali » vendues par les agences, *via* les focus groupes. Pour l'heure, ce lien et cette écoute deviennent une parade systématique déployée contre les procès intentés par les autres pôles de l'association, condamnant le *fundraising* comme une dénaturation du système associatif ; le *fundraiser*, *lui*, est à l'écoute des donateurs et connaît leurs aspirations.

[259] Cet argument revient très souvent, notamment dans les controverses vis-à-vis des départements de communication des ONG, généralement plus importants statutairement que ceux de la collecte de fonds (quand les deux ne sont pas reliés). Un collecteur nous confie : « Les gens de la com', ils se font plaisir pendant des heures. "Tel concept, j'aime. Ca, j'aime moins…" Nous, non. On teste tout, systématiquement. C'est scientifique, y a pas à…. Alors, après, quand ils viennent nous narguer en disant que d'un point de vue "créatif", c'est pauvre, ça me fait bien rire. Ou, ça m'énerve, plutôt… » (entretien avec l'auteur, 30 juin 2006). Nous reviendrons sur l'antagonisme communication- marketing au chapitre prochain.

[260] A cet égard, MDM constitue une exception avec son « comité de donateurs ». Dans la quasi-totalité des autres ONG, les donateurs n'ont aucun poids statutaire, sauf s'ils sont « grands donateurs » (c'est-à-dire donnant d'importantes contributions).

[261] Dans les opérations techniques des collecteurs, tout se passe comme si les donateurs étaient enrôlés comme les coquilles saint jacques de Michel Callon, à travers des opérations successives de traduction : «Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieux », *L'Année sociologique*, 36, 1986, p. 169-208.

[262] Di Sciullo J., *Marketing et communication des associations*, Paris, Genève, Les Editions Juris-Service, 1988.

« **La France vieillit**. La société française est **ankylosée**. Les éléments de **stratification** et de **blocage** se sont ajoutés au **poids excessif de l'Etat**. Est-ce l'héritage de **notre trop longue histoire ? Les corporatismes de tous ordres, la défense des droits acquis et de ses privilèges, les résistances au changement, les inerties accumules aboutissent à une espèce d'immobilisme des esprits et des corps.**
Le décalage s'agrandit entre le discours des hommes politiques et les aspirations des citoyens. (…) Le malaise diffus que nous ressentons, **cette impression de piétinement et de manque de dynamisme que donne notre économie, est d'abord d'origine culturelle.**
La **bureaucratie** est dans nos têtes plus encore que dans les administrations. Nous avons intériorisé l'État et le postulat du pouvoir des princes, fussent-ils républicains. (…)
Comme le proclamait Edgar Pisani (…) : « Le rôle de l'association est d'être le réceptacle des messages individuels que nul n'entend, comme **médiateur entre ces innombrables « modestes » et le « pouvoir »**.
Les associations à cet égard offrent un espace de **liberté** irremplaçable, ce qui explique l'importance qu'elles ont prises depuis 1901.
La libre communication entre les hommes et l'appropriation de la parole, l'innovation sociale et culturelle, **la lutte contre la sclérose** qui nous envahit, constituent un terrain d'action privilégié pour les associations[263]… »

Pour « faire parler » les gros agrégats statistiques produits par le marketing direct, les ONG puisent dans une théorie du social idoine et des outils d'interprétation simples d'usages, *via* notamment les socio-styles du CCA[264]. Ces outils de catégorisations sociales produisent des taxinomies à travers l'étude du mode de consommation, censé traduire des styles de vie. Instrument hybride, mi-scientifique, mi-politique[265], les « socio-styles » connaissent un grand succès médiatique et commercial, devenant une grille de lecture commode pour les publicitaires mais plus largement un ensemble d'acteurs soucieux de « comprendre leur public ». Pour les marketers et *fundraisers*, cette taxonomie permet de « sociologiser » les classifications commerciales issues de la VPC, et de créer des sous-populations de donateurs sollicités de façons spécifiques[266]. Tous ces attributs en font un outil

[263] *Idem*, p. 306-307. Cet extrait égrène certes tous les poncifs du discours néo-libéral qui fera florès à cette époque autour du thème de la « société bloquée », de l' « État archaïque », et du salut par la « libéralisation des énergies de la société civile ». Il n'empêche que l'auteur qui tient ses propos, et les contresigne vingt ans plus tard, est étiqueté (et se présente) comme étant « de gauche ».
[264] Neveu E., « Socio-styles. Une fin de siècle sans classes ? », *Sociologie du travail*, 2, 1990, p. 137-154 et Georgakakis D., « Une science en décalage. Genèses et usages des "socio-styles" du Centre de Communication Avancée », *Genèses*, 29, 1997, p. 51-74.
[265] Notamment par les échelles normatives qui sous-tendent l'ensemble des classifications.
[266] Un bon exemple de ce type d'utilisation mêlant perspective marketing, « styles de vie » selon B. Cathelat (CCA) et « courants socio-culturels » (COFREMCA) peut se lire dans l'ouvrage précédemment cité de Jean di Sciullo (*Marketing et communication des associations, op. cit.*, p. 53). Quelques années après la parution de ce « mémento de la communication et de la collecte de fonds », il

parfaitement adapté pour les ONG afin de s'arroger une prétention à la représentation, aux deux sens du terme, des donateurs.

On le voit, au-delà d'un savoir-faire technique, les *fundraisers* remplissent un rôle politique très important au sein des ONG. La tension entre leur faible légitimité et leur poids stratégique est la ligne de crête sinueuse sur laquelle s'engage la première génération de *fundraisers* associatifs, dans ces années 1980. C'est au passage en quelques années du statut d'*outsiders* dans l'ombre, à celui de patrons d'agence consacrés, que nous allons maintenant nous intéresser.

2.2 La prise de pouvoir des collecteurs

2.2.1 La force des outsiders

L'histoire officielle rappelle aujourd'hui les faits d'armes des bâtisseurs visionnaires : ces « *fundraisers* »[267] auraient « inventé » le secteur. L'anoblissement rétroactif de ces pionniers ne doit pourtant pas masquer leur statut très marginal à l'époque. Nous prendrons ici l'exemple représentatif du parcours du plus consacré d'entre eux. Fils d'immigrés siciliens, de père maçon, Luc B. intègre l'Université Dauphine pour une maîtrise de gestion au début des années 1980. Depuis sa fondation récente et controversée[268], cette université est conçue comme une passerelle d'importation des savoirs managériaux américains. Pour financer ses études, Luc B. accepte par hasard un petit travail à la Fondation de France[269]. Il y sera le témoin privilégié des expérimentations informatiques et marketing, et y montera progressivement en grade. Parallèlement, il oriente la suite de ses études à Dauphine vers un doctorat de gestion où il raconte et modélise les innovations qu'il observe à la

---

fait paraître un second opus, sous-titré « traité de marketing social », qui vise à fonder une nouvelle discipline, le « marketisme » en compilant des ressources théoriques pour le mois hétéroclites, de P. Kotler à R. Barthes, en passant par G. Bataille, J. Seguela, J. Habermas, M. Mauss, J. Baudrillard, U. Eco… Cf. Di Sciullo J., *Le marketisme : traité de marketing social*, Paris, Genève, Les Editions Juris-Service, 1993. Ces ouvrages figurent l'ambition (voire la démesure théorique) des *fundraisers* les plus consacrés, au début des années 1990. Souvent écrits par des collecteurs devenus patrons d'agence, ils permettent également à leurs auteurs de s'extraire de leur étiquette associative d'origine pour s'imposer comme des experts surplombant le secteur et pouvant s'adapter à toutes les demandes.

[267] Le terme apparaît dans les années 1980 en France et est utilisé par les collecteurs pour s'auto-désigner.

[268] Cf. Pavis (F.), « L'institutionnalisation universitaire de l'enseignement en gestion en France (1965-1975) », *Formation Emploi*, 83, 2003.

[269] Comme il le précise, il ne connaissait pas du tout cette institution : « Je croyais que c'était l'Alliance Française. De toute façon, qui connaissait les fondations à l'époque ? C'était un monde totalement inconnu... Alors après, j'ai bouquiné, j'ai découvert tout ça, des livres sur les fondations, j'ai lu tout ce qui sortait sur ce sujet, mes études, je les ai complètement orientées vers ce sujet mais c'est vrai qu'à l'époque, j'étais… une météorite. ». Entretien avec l'auteur, 3 mai 2006.

Fondation. Sa thèse[270] est soutenue en janvier 1986. La spécialité « Economie publique et gestion des activités non marchandes » dont l'assise universitaire est à l'époque peu structurée, et la composition du jury, où économistes et gestionnaires sont en minorité (au profit de deux sociologues de médias et de nulle autre que Bernard Kouchner), témoignent du caractère peu orthodoxe de la démarche. Cette marginalité n'est pas qu'un choix et à ce titre, la fortune économique et sociale ultérieure des pionniers du marketing associatif ne doit pas masquer le fait que, comme ses collègues de l'époque, Luc B. n'a pas les ressources pour s'imposer dans les positions balisées des espaces sociaux qu'ils fréquentent. Il est docteur en gestion, mais n'a aucun réseau dans les grandes entreprises et pas de pécule pour lancer sa propre affaire. Il fréquente le secteur associatif, côtoie les aventuriers des ONG humanitaires mais n'a pas les ressources de ces « aristocrates du risque[271] ».

Pour la plupart des pionniers de l'époque, cette situation à la frontière de deux espaces sociaux, mais en infériorité structurelle simultanée[272], semble nourrir l'appétence à la subversion des règles de fonctionnement des deux secteurs, entrepreneurial et associatif. Au sein de cette configuration où de nouveaux coups semblent jouables, tout se passe comme si le fait de n'avoir « rien à perdre » et d'entrevoir tout ce qu'il y a à gagner[273], avait entraîné ces pionniers dans des formes d'engagement intense, à la fois social et professionnel. Ils partent sur leurs propres deniers à la recherche d'innovations décisives aux Etats-Unis, lisent laborieusement

[270] Pour respecter l'anonymat de cet enquêté, nous ne citerons pas le titre de sa thèse.
[271] Siméant J., « Entrer, rester en humanitaire... », art. cit.
[272] On est ici dans une situation inverse à celle décrite précédemment à propos des dirigeants de la Fondation de France, où la multipositionnalité conférait un pouvoir par l'occupation d'une surface sociale importante. Pour ces outsiders, leur positionnement à la frontière est alors un double-handicap : ils ne sont pas pris au sérieux dans le secteur privé car ils exercent en association et ils sont perçus avec méfiance dans le secteur associatif car ils sont étiquetés comme venant du secteur privé. Cela peut expliquer en partie certaines formes d'engagement intense, par effet de clôture progressive des options de reclassement, à mesure que leur expérience les « déqualifie » par exemple pour exercer comme marketer dans le privé, où leur CV aurait semblé pour le moins incongru et leurs compétences intransférables.
[273] A ce titre, il faut souligner les profils d' « outsiders » de ceux qui prennent le contrôle du secteur : enfants de l'immigration italienne et espagnole, ou de militaires, origines ouvrières ou de petits commerçants, parfois passés par des cursus devant leur ouvrir les portes du secteur privé, ou le plus souvent autodidactes entrés jeunes à l'usine et cultivant d'autres ambitions, mais handicapés par une absence de disposition et de capitaux pour s'imposer dans le secteur privé. Au sein de ce groupe, seul Luc N. détient un diplôme de 3e cycle. Par contraste, d'autres individus beaucoup mieux dotés en capitaux sociaux et universitaires, qui découvrent également le *fundraising* issu du N*on-profit sector américain* au début des années 1980, quittent rapidement la sphère associative, après avoir travaillé pour de prestigieuses ONG, pour monnayer leur savoir-faire dans le secteur marchand.

les bibles anglo-saxonnes du *fundraising*[274] et négocient de petits budgets dans les associations qui les emploient pour « réaliser des coups » reposant sur la force du marketing direct mais également sur des trésors d'ingéniosité, de bricolage, et d'esbroufe[275].

Cette situation à la fois en porte-à-faux et d'engagement intense se retrouve dans leur rapport aux causes défendues. Dans leurs récits, ils soulignent l'importance d'avoir commencé en association (et non en agence), le choix militant qui était le leur en optant ce type de carrière et le lien qu'ils avaient avec la cause défendue. Mais l'important semble d'être « du côté des associations », bref de faire « quelque chose de bien », quelque soit la cause précise. Ainsi, le passage d'une cause à l'autre au gré de la carrière n'est jamais vu comme un amour/désamour pour une cause. Même le travail de *fundraiser* en agence va être présenté comme une manière d'offrir ses services à toutes les causes, car toutes le méritent, au lieu de se cloisonner à une seule.

Un collecteur expérimenté, auquel je demandais si, alors qu'il dirigeait une agence, il choisissait les causes défendues, me répond :

> *« **Non, j'ai toujours choisi mes causes. Bien sûr, il y a des causes qui m'ont choisi. Mais j'ai accepté qu'elles me choisissent…** J'ai toujours refusé la politique. (…) J'ai refusé parce que **je ne veux pas mélanger les torchons et les serviettes**, enfin la politique c'est très estimable mais je ne voulais pas mélanger mon travail pour les causes et... (…) J'ai refusé des causes qui m'ont sollicité (…) comme des associations anti-avortement, que je trouve tout à fait indignes. J'ai refusé les fondamentalistes chrétiens qui sont tous venus dans mon bureau, évidemment, après la cathédrale d'Évry[276]. Donc il y a des causes pour lesquelles je refuse de travailler. J'ai aussi cessé des collaborations avec des causes quand je ne sentais plus les dirigeants[277]. »*

On le voit, le choix se fait plutôt par défaut, en éliminant les causes difficiles à défendre (par choix ou par contrainte), plutôt que par affinité spécifique sur une

---

[274] Loin de l'aisance sociale et linguistique du « *golden boy* » diplômé d'école de commerce et navigant professionnellement sans encombre entre la France et l'Amérique, plusieurs de ces pionniers nous ont confié leur difficulté, jamais surmontée malgré les multiples séjours, devant le barrage de la langue étrangère : « Je pense que si j'avais maîtrisé l'anglais, ma carrière aurait pris une toute autre tournure... Ça a été le grand handicap de ma vie professionnelle... Moi, j'ai été vice président du World Fundraising Council, basé à New York, je ne comprenais pas le quart de ce qui se disait dans les conférences. C'était angoissant, la honte… ». Entretien avec l'auteur, 3 mai 2006.

[275] Matériel informatique précaire, bases de données lacunaires, ressources financières quasi-nulles, lignes de conduites juridiques peu formalisées… Les souvenirs d' « anciens combattants » des pionniers se remémorant leurs premières campagnes héroïques tranchent avec les guides méthodologiques rédigés par leur soin quelques années plus tard. Mais ces pratiques peu orthodoxes font la complicité des initiés, soupirant devant la platitude des routines que leur succès a conduit à institutionnaliser.

[276] Ce collecteur avait mené auparavant une campagne d'envergure pour le financement par souscription de particuliers de la construction de la cathédrale d'Evry.

[277] Entretien avec l'auteur, 4 mai 2006.

thématique. Cette question complexe du rapport aux causes défendues va devenir non plus un éventuel dilemme personnel mais un problème organisationnel avec la conséquence du succès des pionniers du *fundraising* associatif. De plus en plus demandés et détenteurs d'un savoir-faire rare qu'ils vont apprendre à monnayer, le succès des *fundraisers* les amène à créer des agences indépendantes, travaillant uniquement pour le secteur associatif, mais pour de multiples clients. En 1988, quatre agences sont ainsi créées en quelque mois par les principaux pionniers du secteur, quittant chacun leur association d'origine et se partageant « le marché de la générosité ». Ces pionniers entrés à 20 ans par la petite porte dans des structures associatives qui ont vu éclore des départements de collecte puissants, deviennent à 30 ans des patrons d'agences qui deviendront rapidement très prospères.

2.2.2 L'institutionnalisation d'une profession

Au sein de cette nouvelle génération d'agences, des groupes concurrents s'organisent, avec notamment deux associations tentant chacune de réunir les professionnels du secteur et de s'arroger le monopole de sa représentation[278]. De nombreux ouvrages et manuels sont publiés, des colloques organisés, des ennemis communs combattus (les « *brokers* » qui fournissent les fichiers d'adresses, la poste et ses tarifs d'envois, les pouvoirs publics et la fiscalité sur les dons)[279]. Un espace professionnel s'organise, tentant de se raccrocher aux locomotives anglo-saxonnes, organisant sa représentation dans les instances internationales du secteur et auprès de l'Etat.

Cet ensemble de pratiques formalisées en un savoir-faire revendiqué peine toutefois à se nommer en tant que profession et les dénominations se multiplient, sans qu'on sache toujours ce qu'elles recoupent : collecteur de fonds, responsable du développement, marketer associatif, *fundraiser*… « Démunis du concept de leur état objectif[280] », ils construisent leur identité professionnelle par emprunt, voire mimétisme, au modèle américain, référence légitimante plus que mode d'emploi

[278] Il s'agit de l'ADREF (Association pour le développement de la recherche de fonds), fondée par Daniel O.., et du Club des Fundraisers, fondé par Luc B..

[279] Un directeur d'agence organise notamment un colloque au Sénat qui sera à l'origine du décret d'application de la loi du 23 Juillet 1987 dite « Balladur » pour une réduction d'impôt proportionnelle aux dons versés aux associations caritatives et de solidarité (dans la limite d'une certaine proportion du revenu imposable).

[280] Boltanski L., *Les cadres*, *op. cit.*, p. 33.

précis[281]. Ainsi, la revue du secteur *La voie privée - La lettre du Fundraising*[282], publiée à partir de 1986, donne des conseils techniques (toujours observés outre-atlantique), chronique les ouvrages des ténors anglo-saxons du *fundraising*, rend compte des innovations et débats principaux présentés au Congrès d'Amsterdam[283], dresse des portraits de collecteurs français et de « *success stories* » américaines, annonce les événements du secteur et appelle à des mobilisations collectives pour défendre la profession. L'organisation de la profession autour de la référence américaine est omniprésente à la lecture de *La Voie Privée*. Dans un des premiers numéros, on peut lire une chronique dithyrambique, signée Luc B., d'un ouvrage, avec un drapeau américain en arrière-plan :

> *« **Le pape du Fund Raising américain a publié la bible de la collecte de fonds.** (…) En près de 900 pages parfaitement documentées (des dizaines de tests chiffrés, commentés, décryptés sont soigneusement présentés pour le plus grand intérêt de nous autres pauvres disciples), quarante années d'expériences, de recherches sont consignées dans cette véritable anthologie du meilleur message. (…) A la tête de son agence, American Fund Raising Services, F. Andrews a posé année après année les fondements de **l'art** de la recherche de fonds par publipostage. (…) **Il a véritablement donné ses lettres de noblesse à une profession qui a l'insigne honneur d'être au service du bien-être de l'humanité.** (…) Après une pareille lecture, **on passe véritablement de l'obscurité à la lumière** (…) le génie du maître, du pionnier qui a permis d'extraire la recherche de fonds au profit des œuvres, **de son état artisano-***

[281] On a déjà fait mention précédemment du poids du secteur non-lucratif américain, sans commune mesure avec son homologue français. Mais il faut en outre mentionner sa structuration (poids des fondations, régime fiscal), et l'affectation des dons (dont les premiers bénéficiaires sont les 340 000 organisations confessionnelles, tandis que la seconde place est occupée par les établissements d'enseignements supérieurs avec leurs puissants *alumni*) qui dessinent une configuration si différente du modèle français que toute transposition littérale des recettes par les collecteurs français semble impossible *de facto*. L'évocation du modèle américain agit autant, et parfois davantage, comme un point de ralliement symbolique que comme un *vade-mecum* reproductible. Pour une comparaison des situations françaises et américaines, cf. Buhler P., Light P., Charhon F., *L'économie du don et la philanthropie .., op. cit*. Pour une synthèse actuelle des dons aux Etats-Unis, considérons qu'en 2006, les chiffres sont de 295 milliards de dollars, dont 83 % proviennent de particuliers. Les bénéficiaires sont les associations confessionnelles (96,8 millards), les universités (50 milliards), les fondations (36,5 milliards), le caritatif (22,9 milliards) puis les arts et la culture (12, 5 milliards). Chiffres cités in « Les Américains, recordmen de la philanthropie », *Fundraizine*, 12, 2007, p. 4.

[282] Revue tirée à 2000 exemplaires et vendue par abonnement à près de 200 collecteurs. Le reste était distribué gratuitement à des responsables du secteur associatif, des fondations d'entreprise etc. Elle était principalement financée par la publicité (annonces de prestataires de services) et par l'agence centrale du secteur, ce qui suscitera à terme des doutes sur son « impartialité » et sa représentativité. Sa publication cesse en 1992, dans une configuration à la fois d'affaiblissement des organes corporatifs et de distanciation croissante entre agence et ONG, que nous présenterons au chapitre suivant. Je remercie M. Dutertre qui m'a donné accès aux archives complètes de *La Voie Privée*.

[283] Fondé par l'*International Fund Raising Group*, notamment sous l'impulsion de marketers d'ONG anglo-saxonnes et de professionnels d'agences de marketing direct, ce congrès est l'événement central de la profession depuis 1981. Si une quarantaine de *fundraisers* assistèrent à la première édition, ce sont aujourd'hui 800 marketers d'ONG, de fondations ou d'agences, qui y prennent part.

> ***clérical pour une approche marketing moderne***. *(…) Il n'hésite pas à qualifier le* ***Fund Raising : marketing des besoins sociaux***. ***J'invite*** *l'ensemble de la profession et tous les confrères à prendre la mesure de ce rôle et de cette* ***mission*** *à une époque où ceux-ci sont encore peu valorisés tant par les acteurs de la vie associative, les journalistes, les responsables politiques, que le grand public en général.* ***La Voie Privée pour sa part s'y emploiera****. »* (*La Voie Privée*, août 1987, n° 8)

Cet appel à la fierté d'occuper la profession de *fundraiser* n'est pas anodin. En effet, le stigmate lié à la manipulation de l'argent, même s'il n'est pas abordé frontalement, est toujours sous-jacent dans les proclamations de foi. Ainsi, un « Annuaire des *fundraisers* » paraît pour la première fois en 1989, dans le cadre d'une édition spéciale de *La Voie Privée*, et un billet signé Luc B., titré « Une nouvelle profession est née », souligne : « La collecte de fonds (hoù ! que c'est vilain, appelons ça Fund-Raising) ». Tout se passe comme si le terme de « *Fund Raising* » s'imposait à la fois par son caractère résolument « moderne » conféré par son origine anglo-saxonne (donc « professionnel », rigoureux et efficace, par distinction avec la collecte artisanale d'antan) et en même temps par l'escamotage de la référence en français à la dimension financière[284]. De même, la profession va rapidement se placer sous le signe de la « générosité[285] », comme l'appelle de ses vœux l'éditorial signé à l'occasion de la parution de l'annuaire de la profession :

> *« Vivre en générosité, c'est le sentiment que l'on a de son libre arbitre joint au désir de n'en manquer jamais. (Descartes, « Discours de la méthode »)*
> ***C'est sous le signe de la générosité qu'on publie pour la première fois en France, l'Annuaire des « Fund-Raisers ».***
> *-* ***Générosité de ces hommes et de ces femmes*** *qui ont choisi de mettre leur compétence, leur savoir, leur volonté,* ***au service des plus grandes causes****.*
> *-* ***Générosité aussi*** *parce que nous savons qu'****avant l'argent, ce qui est en jeu c'est la vie, le bonheur, l'espoir de millions de personnes*** *qui ont parfois tout perdu et* ***attendent beaucoup de nous****.*
> *-* ***Générosité de tous les volontaires, bénévoles, militants*** *de nos associations qui font un travail formidable en France et dans le Monde.*
> *-* ***Générosité de milliers de donateurs*** *: des hommes, des femmes de ce pays qui ont décidé de tenter quelque chose par eux-même,* ***sans attendre l'Etat****, sans se dire que c'est à d'autres de le faire.*

[284] Les deux dimensions se mêlant souvent dans la référence au monde anglo-saxon, toujours présenté comme avant-gardiste techniquement mais également moralement, dans le rapport à l'argent, qui y est jugé décomplexé, sain et en tous cas plus simple qu'en France, où « la morale judéo-chrétienne » (repoussoir souvent utilisé) rendrait cette relation à l'argent tabou, gênée, hypocrite…

[285] Cette présentation de soi de la profession est promise à un bel avenir puisque le « Club des fundraisers » sera renommé après quelques années « Union pour la Générosité ». En 2005, l'UPG deviendra « l'Association française des fundraisers », et c'est alors l'UNOGEP (union nationale des organismes faisant appel aux générosités), syndicat professionnel créé en 1998 et réunissant non pas des collecteurs, mais des associations, qui se renommera « France Générosité ».

Nous ne sommes en définitive que les médiateurs privilégiés de cet échange d'amour entre l'humanité et nous sommes fiers de ce métier. [286]»

Au-delà d'attributs de présentation de soi déjà évoqués (la défiance vis-à-vis de l'État, le rôle de médiateur dans l'espace public, la quête d'autonomie des associations), cet éditorial fondateur met en lumière la dimension constitutive du « *dirty work* », en parant à l'avance les reproches qui pourraient être adressés. Ainsi, les quatre points répondent chacun à des critiques potentielles, ou subies par les collecteurs en place : être des mercenaires[287] (« générosité de ces hommes et ces femmes… au service des plus grandes causes »), escamoter les vertus de l'engagement par le primat donné à l'argent (« générosité… parce qu'avant de parler d'argent, ce qui est en jeu c'est la vie… »), ne pas faire partie de la famille associative (« générosité de tous les volontaires, bénévoles, militants de nos associations ») et enfin manipuler les donateurs (« générosité de milliers de donateurs (…) qui ont décidé de tenter quelque chose par eux-mêmes »).

Toute l'ambiguïté de la défense de cette profession tient dans cette incantation paradoxale de la « générosité », plaçant le collecteur dans le registre de l'*agapè*, du don sans condition et sans calcul. Or, tout le savoir-faire de ce professionnel tient justement à sa connaissance des rouages, collectifs (statistiques) et individuels (psycho-sociologiques), du marketing direct, qui *font* donner. Et toute l'ambiguïté du positionnement du collecteur est d'être doublement à la frontière : d'une part entre l'association et l'entreprise, par son savoir-faire issu du marketing commercial, et d'autre part *dans* et *hors* de l'association, par son manque de reconnaissance en interne ou par son travail en agence. Comme tout « retournement du stigmate », ce travail de dénégation redouble les catégories de jugement dont il entend se déprendre[288].

La charge contre le « *dirty work* » prend les formes d'une endogénéisation en amont des critiques morales, mais également juridiques. Conscients des dérives potentielles[289] d'un système fort lucratif où très peu de règles existent pour l'instant,

---

[286] « Éditorial », Annuaire des fundraisers, Numéro spécial de *La Voie Privée*, 1989, p. 3.

[287] On entend par là des professionnels venant pour l'appât du gain, monnayant leur service au plus offrant, sans attache particulière, comme le désigne le terme de « guns for hire » qu'emploi à l'égard de leurs confrères américains J.D. McCarthy. Cf. McCarthy J.D., « Pro-Life and Pro-Choice Mobilization… », art. cit., p. 329.

[288] Cf. Goffman E., *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Minuit, 1975.

[289] Et parfois connues, car c'est un secret de Polichinelle depuis le début des années 1980 pour la plupart des collecteurs de l'époque que « tout n'est pas clair » à l'ARC ou dans d'autres associations ou

plusieurs collecteurs prennent en charge la question de l'éthique et échafaudent des codes de bonne conduite, poussant à ce que la profession s'auto-organise avant que l'Etat ne reprenne la main et impose des règlements beaucoup plus contraignants.

L'acte de naissance du Club des Fundraisers

A l'été 1988, le directeur de la publication de *La Voie Privée*, Luc B., annonce dans l'éditorial : « **Au pays des Jacobins, la société civile est de retour. (…) Parce que chaque « Fund-raiser » détient, par ses responsabilités, une partie de l'intérêt général, que l'Etat providence a délégué aux associations**, LA VOIE PRIVEE propose à l'ensemble de la profession de **créer LE CLUB DES FUNDRAISERS**. » (Archives de La Voie Privée, 17, Juillet-Août 1988). A cette occasion, un code d'éthique est édicté. Calqué sur celui des homologues américains de la National Society of Fund Raising Executives (NSFRE), ce code édicte, au-delà de quelques principes flous (« clarté, vérité, intégrité et sincérité ») que les collecteurs doivent être rémunérés avec un salaire ou des honoraires convenus d'avance, jamais par commission[290].

Les principales agences s'entendent ainsi sur l'interdiction de la rémunération à la commission, qui ouvre la voie à de multiples malversations. On assiste également à la mise en place d'organes régulateurs du secteur, à la proclamation d'un code d'éthique, et notamment aux réflexions qui aboutiront plus tard au Comité de la Charte[291], qui attribue un label à ses membres si leur procédure de collecte suit certaines conventions.

---

fondations… Le premier scandale impliquant spécifiquement une agence est daté du début des années 1990, comme le souligne J.-L. Ferré : « Ainsi, en 1991, de prestigieuses associations, comme la Croix-Rouge, l'Aide médicale internationale (AMI) ou l'Action internationale contre la faim (AICF) sont victimes de DBS, une société de marketing direct, dont les patrons détournèrent à leur profit la quasi-totalité des sommes collectées (plusieurs millions de francs). », cf. J.-L. Ferré, *L'action humanitaire*, Paris, Éditions Milan, 1995, p. 30.

[289] Évoqué dès janvier 1988 dans une tribune de *La Voie Privée*, le Comité de la Charte, ne naîtra qu'en 1993.

[290] Notons qu'à la même époque et selon des modalités similaires, une autre profession peine à se structurer : celle de conseillers en communication politique. Des professionnels proposent de définir un code de déontologie, luttant contre les quatre maux du marketing politique : « démagogie », « manipulation », « dépolitisation » et « exploitation des valeurs ». Le marketer qui propose ce code, tout en poursuivant une carrière politique à l'UDF, Jean-Pierre Raffarin, suggère également qu'il devrait être garanti et mis en œuvre par une association professionnelle dotée d'un pouvoir de sanction. Cf. Chauveau A., « L'homme politique et la télévision. », art. cit. p. 94. Là aussi, ce modèle reprend un précédent américain puisque la démarche avait été entreprise dès 1971 par les consultants de l'AAPC (de J. Napolitan). Après quatre ans de discussions, liés à la divergence des intérêts, un guide fut formalisé, avec seize principes vagues et généraux. Aucune sanction véritable ne fut constituée en cas de manquement. Cf Sabato L.J., *The Rise of Political Consultants…, op.cit.*, p. 304-306.

[291] Évoqué dès janvier 1988 dans une tribune de *La Voie Privée*, le Comité de la Charte, ne naîtra qu'en 1993.

La décennie 1980 marque donc la véritable naissance d'un secteur spécifique qui développe son expertise, son identité professionnelle, ses filières de formation et sa légitimité, même si celle-ci reste contestée. Cette période où pour un franc investi, le collecteur imaginatif peut en récupérer deux, trois ou quatre, est aujourd'hui perçue comme un âge d'or[292], dont les pionniers ont su profiter pour asseoir leur position, et passer du statut d'*outsider* à celui de chef de file, d'intrus au sein des organigrammes associatifs à celui de prospère patron d'agence de *fundraising* et marketing associatif. Agissant comme une force motrice pour une corporation aux prises avec sa propre légitimité, le spectre du « *dirty work* » est constitutif de la fondation de la profession. Les résultats fabuleux des années 1980 ont consacré les pionniers ; leurs successeurs vont connaître une histoire tout autre, dont nous allons démêler à présent l'écheveau.

[292] Notons que c'est aussi à cette période, par l'article 20 de la loi du 23 juillet 1987 (complété par la loi sur la fondation d'entreprise de 1990), que le dispositif de la fondation fait son entrée dans l'architecture juridique française et acquiert un statut distinct de l'association loi 1901, par sa vocation d'intérêt général, la pérennité et le caractère irrévocable des libéralités qui lui sont dédiées. Cette même année 1987 voit également la naissance de la version française du Téléthon, reprise du modèle américain, sous l'impulsion d'un diplômé de l'ESCP, père d'un enfant myopathe. La première édition récoltera 120 millions de francs. Elle rapporte aujourd'hui 120 millions d'euros.

Chapitre 2. La décennie 1990 et la montée des contestations

La réussite du secteur du *fundraising* associatif s'accompagne d'un triple processus de professionnalisation et d'institutionnalisation. Parallèlement à la création de quatre agences spécialisées, on assiste à l'emploi de *fundraisers* aux compétences spécifiques à l'intérieur des associations (notamment dans la seconde moitié des années 1990), à la structuration de départements de collecte plus ou moins autonomes dans les organigrammes associatifs et, enfin, à la mise en place d'appels d'offres standardisés pour le recours à des prestataires extérieurs. Cette diffusion institutionnelle du *fundraising* dans toutes les associations suscite des débats parfois violents, d'autant que plusieurs éléments affaiblissent à cette époque la légitimité déjà fragile des collecteurs associatifs. Dans ce second chapitre, nous analyserons la paradoxale diffusion du *fundraising* dans les ONG au cours des années 1990 au travers d'une triple délégitimation : celle de la collecte de fonds privés, puis des collecteurs eux-mêmes, et enfin du pôle du *fundraising* vis-à-vis d'autres acteurs avec lesquels il entretient des relations d'associés-rivaux.

1. Le *fundraising* mis-à-mal

1.1 La collecte privée concurrencée par le retour des fonds publics

Le premier élément qui fragilise l'assise du *fundraising* est le retour en force du financement par les bailleurs institutionnels. Suite à la chute du mur de Berlin, l'Union Européenne met en place en 1992, *via* la création de l'Office européen d'aide humanitaire d'urgence (ECHO), d'importants financements pour les associations intervenant dans les ex-pays de l'Est. Au-delà de cette prise en charge de l'aide humanitaire, les ONG sont au même moment sollicitées par l'Union Européenne pour les programmes de développement économique et social à destination des pays d'Europe centrale et orientale (PHARE) et d'ex-URSS (TACIS)[293].

[293] C'est aussi à cette période, en 1992 précisément, que l'ONU se dote d'un Département des affaires humanitaires (DHA), devenu ensuite Bureau de coordination de l'action humanitaire (BCHA).

De plus, les années 1990 sont marquées par de graves conflits (Bosnie 1992, Rwanda 1994, Zaïre 1994, Kosovo 1999) et des catastrophes naturelles médiatisées (l'ouragan Mitch 1998) qui renforcent l'intervention des grands bailleurs internationaux. Les deux principaux, ECHO et USAID (États-Unis), s'imposent comme des interlocuteurs disposant de mannes financières rendant la collecte auprès des particuliers moins stratégique. En conséquence, pour beaucoup d'ONG humanitaires, notamment les « urgencières », la part de la collecte privée, même si elle reste majoritaire, s'amenuise devant la montée en puissance de la collecte publique (tableau 2.1) : d'une répartition des fonds 2/3 privés, 1/3 publics, on se rapproche d'un équilibre 50/50 dans de nombreuses structures.

Tableau 2.1 : Parts respectives (%) de ressources publiques et privées dans l'ensemble des ressources des associations de solidarité internationale françaises : évolution 1991-2003 (en millions d'euros courants)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ress. privées	227	250	246	275	284	289	280	333	407	419	440	423	412
	65%	*65%*	*59%*	*56%*	*58%*	*56%*	*56%*	*60%*	*61%*	*59%*	*62%*	*63%*	*63%*
Ress. Publiques	120	137	174	212	209	228	224	226	258	287	273	246	240
	35%	*35%*	*41%*	*44%*	*42%*	*44%*	*44%*	*40%*	*39%*	*41%*	*38%*	*36%*	*36%*
Ress. totales	**347**	**387**	**420**	**487**	**493**	**517**	**504**	**559**	**665**	**706**	**713**	**669**	**652**

Source : Rapport « Argent et organisations de solidarité internationale » 2002-2003, Commission Coopération Développement, Septembre 2005, p.10294.

Pour les *fundraisers*, dont la compétence tient exclusivement à la collecte de fonds privés, et non publics, cette revalorisation des financements publics est une mauvaise nouvelle. Les responsables d'agence ressentent durement ce changement de configuration ; les clients se font plus rares et moins disposés à investir dans de grandes opérations de collecte. Mais c'est également à l'intérieur des ONG que les *fundraisers* sont concurrencés : pour postuler aux financements publics, les ONG se structurent selon les zones géographiques (les « *desks* »), et embauchent des spécialistes de la planification des actions et surtout de la mise aux normes des projets

[294] L'enquête de la Commission Coopération Développement est une bonne source de renseignement sur le montant des ressources des ONG puisqu'elle recueille les données des 120 (150 certaines années) principales ONG « de solidarité ». Sous ce vocable large, on retrouve l'ensemble des ONG de notre enquête, mis à part les ONG écologistes. Les données remontent à l'année 1991 car c'est à partir de la loi du 7 août 1991 et du décret du 17 septembre 1992 qu'obligation fut faite d'une déclaration préalable des organismes souhaitant faire appel à la générosité publique. Le compte d'emploi annuel des ressources procurées par ces emplois devint alors obligatoire, permettant d'établir des statistiques plus globales sur les dons du secteur.

soumis aux bailleurs institutionnels. La sollicitation des fonds institutionnels devient une compétence spécifique et spécialisée, qui échappe définitivement aux *fundraisers*.

Notons d'ailleurs que si cet accroissement de l'aide publique affaiblit la collecte privée, les procédures d'affectation des financements accélèrent la managerialisation des pratiques au sein des ONG. Ceci s'observe en amont dans la conception des campagnes et programmes. L'aide financière n'est pas affectée à une thématique ou une organisation mais à un « projet » présenté en réponse à un « appel d'offre » lancé par le bailleur. La capacité à rendre des comptes (*accountability*), la rationalité instrumentale et l'efficacité à court terme pour répondre au problème priment sur la recherche des causes structurelles et les solutions à long terme[295].

Ces transformations managériales des manières de concevoir l'action humanitaire, paradoxalement issues de cette aide publique massive, rendront à terme les logiques du *fundraising* moins hétéronomes au sein de ces institutions. C'est l'ensemble du fonctionnement des ONG qui évolue à mesure qu'elles deviennent des opérateurs auxquels les Etats sous-traitent, à l'étranger et parfois même sur le territoire national, des fragments de politiques publiques[296]. La professionnalisation gagne tous les secteurs de l'institution, sur un double versant managérial et de codification des savoir-faire, des protocoles d'intervention et de planification des actions.

Dans l'immédiat, avec cette institutionnalisation par les Etats du rôle des ONG, la collecte privée devient une voie beaucoup moins accessible que les financements publics, qui suscitent d'âpres convoitises. De nouvelles ONG naissent dans le giron communautaire tout en revendiquant un fonctionnement managérial total, rompant avec la référence associative. L'exemple le plus frappant est bien sûr celui de l'ONG EquiLibre, auto-proclamée « l'entreprise humanitaire », qui

---

[295] Soulignons que cette promotion de l'aide aux projets *ad hoc* en réponse aux situations de « crises » se produit parallèlement à la baisse continue de l'aide au développement dans la plupart des états de l'OCDE.
Cf. *Coopération pour le développement. Rapport 2001*, Les dossiers du CAD, Paris, OCDE, 1 (3), 2002. Pour une genèse de la notion de « logique de projet », cf. Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit.* Pour une illustration de l'application de cet impératif et notamment la reconversion complexe de militants tiers-mondistes en « chefs de projet » pragmatiques et techniciens, cf. Collovald A., (dir.), *L'humanitaire ou le management des dévouements…, op. cit.*.

[296] Cela va d'ailleurs en partie rejaillir de manière négative sur l'image des ONG, qui peuvent de moins en moins mettre en scène leur indépendance, à mesure qu'elles semblent de plus en plus liées aux politiques étrangères des Etats, comme dans le cas des opérations en Somalie (1992-1993), où les ONG opèrent pour la première fois de concert avec les troupes militaires américaines. Le « capital sympathie » sur lesquels jouent les opérations de collecte des ONG (désintéressement, indépendance, héroïsme) est de plus en plus difficile à mobiliser, à cause de cette image troublée.

fonctionna jusqu'à 90 % sur fonds ECHO. Cette ONG se positionnait comme la spécialiste de l'acheminement de l'aide humanitaire dans les contextes les plus hostiles, mettant en avant la bravoure de ses chauffeurs de camion et de ses logisticiens. En quelques années, cette ONG passe du statut de petite association à celui d'acteur incontournable de l'aide humanitaire, sur son créneau logistique particulier, captant des aides substantielles *via* ECHO. Des erreurs de gestion et le reflux des financements communautaires à partir de 1995 conduiront cette association à une mise en liquidation judiciaire en 1998. L'échec retentissant de cet « ECHO baby », comme le désignait le terme en vogue dans le secteur associatif, invitera plusieurs associations à rééquilibrer la balance de leurs ressources[297].

Pour l'heure, cet échec devenu scandale médiatique jette l'opprobre sur le rapport des ONG aux financements. L'acquisition de ressources financières serait devenue une fin, et la cause défendue son moyen. Cette mise en accusation se développe dans les médias à partir du milieu des années 1990, autour de deux scandales[298]. On entend par là des mises à l'épreuve de la communauté des *fundraisers*, où ce qui « se fait » et ne se « fait pas », fait débat, y compris dans le grand public. Dans le premier cas – la campagne de *fundraising* d'ACF « Leila avant/ après »-, la controverse est avant tout d'ordre moral. Dans le second cas – le « scandale de l'ARC »-, le point de départ est une condamnation juridique. Mais au-delà de ces traits différents, les deux scandales contribuent à renforcer le stigmate lié à la manipulation de l'argent dans le monde associatif.

1.2. La collecte privée délégitimée

1.2.1. Leila avant/ après : les limites des recettes de lessivier

L'emploi du marketing direct au service des ONG connaît tout d'abord une mise en accusation, notamment par les médias, suite à une campagne de collecte d'AICF (Action International Contre la Faim[299]). Cette campagne, réalisée en 1994,

[297] EquiLibre est issue d'une autre association, France Pologne, qui commence à œuvrer en 1986 et refuse initialement les fonds publics. A partir de 1989, elle élargit son champ d'action à la Roumanie. La découverte des *Camin Spitals*, ces hôpitaux-mouroirs roumains où s'entassent des enfants orphelins, principalement des handicapés mentaux, entraîne la transformation de l'association, *via* le financement massif par l'Union Européenne. Cf. Deprost M., *EquiLibre : une faillite humanitaire,* Lyon, Golias, 2003.

[298] Nous nous appuyons ici sur la définition du scandale comme épreuve instituante proposée dans : Blic D. (de), Lemieux C., « Le scandale comme épreuve. Éléments de sociologie pragmatique. », *Politix- Revue des sciences sociales du politique*, 71, 2005, p. 9- 38.

[299] AICF change de nom et devient ACF en 1996.

montre une jeune somalienne avant et après l'intervention de l'ONG. Sur la première photo (visage émacié) figure le texte : « Leïla » puis, sur la deuxième photo (joues rebondies), « Leïla 100 F plus tard », avec l'adresse et le logo de l'association (voir encadré).

Leila : avant/ après (campagne AICF, 1994)

Si cette campagne a suscité des retombées financières très importantes pour l'ONG, elle a crée un véritable malaise au sein du milieu humanitaire et a entrainé de nombreuses réactions outrées dans différents médias. Philippe Lévêque[300], alors directeur du marketing chez MDM, revient sur cette campagne :

> *Philippe Lévêque – « Leila avant, après, quelle horreur… »*
>
> Q- C'était quelle association qui avait fait cela ?… Enfin son agence de publicité…
>
> *« C'était Action contre la faim, mais oui bien sûr, il y avait une agence de publicité derrière.* ***Ça a été très mal vécu dans la presse, mais pas par les donateurs*** *: pour les donateurs c'était génial, ACF a beaucoup collecté d'argent avec ça.* ***Ils ont même réussi un coup qu'aucun d'entre nous n'a réussi à faire à part eux, qui était de conjuguer l'interpellation, le témoignage, expliquer de manière claire et visible ce que fait l'association et faire donner.*** *En général c'est totalement incompatible, on n'arrive pas à faire passer son message et à faire donner, c'est ou l'un ou l'autre,* ***eux ils ont réussi et ils ont traité Leila comme un baril de lessive****, mais dans la tête des gens la comparaison je suis plus (plus haut, plus beau) donc je lave mieux, argument à la con des lessiviers, c'est ça qui marche, donc on leur dit ben voilà là elle est maigre, là elle a les joues rebondies, cent francs avant, cent francs après, ça c'est formidable, c'est formidable, mais intellectuellement parlant ce n'était pas… Ouf… »*
>
> Q- **L'ensemble du milieu humanitaire d'ailleurs l'avait…**
>
> ***« Très mal vécu****. C'est AICF aussi. Ca avait fait beaucoup de bruit, mais en tout cas, ça, ça fait donner, mais il faut être lucide avec ça, soit on fait du Arte, soit on fait du TF1,* ***si on fait du Arte on a les moyens d'Arte, si on fait du***

[300] Diplômé d'HEC et ancien cadre d'IBM en Afrique avant de s'orienter vers le secteur humanitaire en 1994, il fut responsable du développement des ressources puis directeur adjoint de MDM. Il est devenu directeur de Care France en 2003.

TF1 on a les moyens de TF1, bon maintenant le Soudanais qu'est ce qu'il préfère ? C'est l'argument des agences *hein : ils disent pour le Soudan, ce qui compte c'est que vous fassiez du TF1, c'est vrai, il s'en fout de dire, vous n'avez récolté que 100 balles mais c'est bien, il préfère que vous en récoltiez 1000, donc on est tout le temps dans ces débats-là (…)*[301] *» .*

L'analyse de ce professionnel du secteur, cinq ans après la controverse, synthétise bien l'éventail des réactions de nos enquêtés à cette affaire[302]. Mais au moment de la parution de la campagne, on assiste davantage à une polarisation du débat entre les détracteurs et les défenseurs de la campagne[303], redoublée par les enjeux de positionnement propres au champ humanitaire, liés aux systèmes d'alliance, de distinction et d'entraînement entre des organisations à la fois concurrentes sur le marché des ressources à capter, et solidaires vis-à-vis d'une perception générique de « l'humanitaire » par le grand public. La controverse met les collecteurs dans l'embarras ; si les techniques de lessivier sont historiquement à la source du marketing

[301] Entretien réalisé par P. Juhem en septembre 1999 et reproduit dans sa communication « Parler du malheur. Grammaire du discours humanitaire et constitution des angles journalistiques. », au colloque « ONG et action humanitaire : entre militantisme transnational et action publique », La Rochelle, 12 et 13 avril 2001.

[302] Le scandale devient « affaire » à partir du moment où une défense de l'accusé est prise en charge publiquement et où des camps « pour » et « contre » se forment. A la différence du scandale de l'ARC, où personne ne prendra la défense du « système Crozemarie », on assiste ici à une mise en débat de la légitimité de cette campagne. Près de quinze ans après, on observe dans les entretiens qu'elle reste une borne normative pour les collecteurs, qui se disent prêts ou non à « faire du "Leila" ». Pour un retour sur les notions de « scandale » et d' « affaire », cf. Blic D. (de), Lemieux C., « Le scandale comme épreuve… », art. cit.

[303] Des tribunes « contre » et « pour », datées respectivement du 13 et du 16 septembre 1994, paraîtront dans le journal *Libération*. Elles sont reproduites dans Rufin J.-C., *L'aventure humanitaire*, *op. cit.*, p. 155-157. La directrice scientifique d'AICF de l'époque, qui y défend la campagne, est Sylvie Brunel. Ceci peut surprendre, à l'aune de ses prises de position ultérieures. De 1984 à 1989, elle a travaillé pour MSF, puis de 1989 à 2002 pour AICF-ACF en tant que conseillère stratégique, directrice entre 1992 et 1993 et présidente entre 2001 et 2002. Elle démissionne en mars 2002, dénonçant la dérive marchande de l'association et déclare dans une interview publiée le 7 mars 2002 dans *Libération* qu'elle a « le sentiment très net que, à ACF, les critères d'ouverture et de fermeture des missions sont devenues purement financiers. Les critères qui conditionnent la vie des missions, ce n'est pas leur utilité, mais : est-ce que des bailleurs de fonds institutionnels continuent ou non à financer ces missions ? Est-ce que la marge que nous dégageons sur ces programmes est suffisante pour nous permettre de financer les frais de siège ? ». Puis, elle fait paraître l'année suivante *Frontières*, roman narrant les déconvenues d'engagés au sein d'une ONG (« MCF »), découvrant la collusion avec les pouvoirs dictatoriaux, les impératifs publicitaires et des ressorts managériaux cruels. Le ton du roman présente les ONG comme un univers où se côtoient le dévouement des bénévoles et la cupidité du pôle communication/ collecte. La première phrase du roman est d'ailleurs : *« Quand Sarah pénétra dans les locaux de Mission contre la Famine, elle se crut dans une agence de publicité. »* ! (Brunel S., *Frontières*, Paris, Denoël, 2003, p. 7). Les héros du roman sont mêlés plus tard à une campagne de collecte mettant en scène une enfant sur le mode avant/après, ce qui fait dire à un bénévole sur place, choqué par les méthodes marketing *« Attends, on n'est pas en train de construire une pub pour un régime grossissant ! C'est quoi, ces méthodes ? »* (*Idem*, p. 206-207). Si l'ouvrage pointe des situations paradigmatiques qui donnent à voir les contradictions et dilemmes du métier humanitaire, il le fait souvent sans nuance, ayant recours à des découpages manichéens, avec notamment une psychologie des personnages qu'on pourrait dire en noir et blanc. On verra plus tard au travers des témoignages de collecteurs que le rapport qu'ils entretiennent aux causes et au terrain est plus nuancé et moins stratégiste que celui des protagonistes dépeints par l'auteure.

direct[304], leur utilisation abrupte pose de nombreux problèmes éthiques. Ceux-ci deviennent rapidement un leitmotiv des controverses internes au secteur, tiraillé entre des exigences de résultats de plus en plus fortes, et des procès d'atteinte à l'idéal humanitaire, qui s'ajoutent au passif d'un *dirty work* de plus en plus difficile à légitimer. En effet, la même année, c'est le scandale de l'ARC qui éclate.

1.2.2. Le scandale de l'ARC et la codification des pratiques de collecte

Les professionnels du secteur se doutaient que tout n'était pas clair mais le grand public le découvre brutalement : le scandale de l'Association pour la recherche contre le cancer (ARC) éclate au grand jour en 1994[305]. Alors que des suspicions de plus en plus fortes pesaient sur le fonctionnement de l'association présidée par M. Jacques Crozemarie depuis sa création en 1962, la mission de contrôler la conformité des dépenses engagées par les organismes effectuant des campagnes nationales d'appel à la générosité publique a été dévolue à la Cour des comptes, par la loi du 7 août 1991. L'ampleur du scandale révélé par le rapport de la Cour des comptes est sans précédent : des dizaines de millions d'euros ont été détournés pour l'entretien du train de vie luxueux du président. De plus, sur un budget annuel de 400 millions de francs, auxquels contribuaient notamment 3,5 millions de donateurs, la Cour estime que 72 % du total est utilisé pour le fonctionnement de la structure et la publicité et seulement 28 % à la recherche[306]. Ce second élément met en accusation la collecte de fonds, d'autant que l'ARC est un acteur incontournable et sa politique de marketing et

[304] La firme *Procter & Gamble*, principal groupe de produits lessiviers aux Etats-Unis, est un des leaders des techniques du marketing le plus agressif depuis des dizaines d'années, au point qu'on parle aujourd'hui des « procteriens », dont il s'agit de se distinguer quand on souhaite incarner le visage noble du marketing.

[305] Un scandale avait déjà défrayé la chronique en 1987 : la Ligue bleue contre le cancer, dont les dirigeants furent poursuivis pour avoir détourné à des fins personnelles des fonds issus de la générosité du public.

[306] La définition du ratio « normal » est un enjeu propre au secteur. La part du budget consacrée à la collecte de fonds (ou plutôt déclarée comme telle) est le plus souvent autour de 15-20 %. De nombreux collecteurs nous ont indiqué que la part est souvent bien plus importante, mais une partie des frais est reversée sur d'autres postes budgétaires, plus légitimes. A la suite du scandale de l'ARC, l'épreuve de justification, notamment dans les médias, va de plus en plus souvent prendre la forme de l'injonction « Sur 100 francs, combien vont sur le terrain ?». Ce calcul du ratio est modélisé par l'obligation pour les ONG faisant appel à la générosité publique de rendre des comptes annuels, sous une forme analytique (défini par la loi du 7 août 1991), qui distingue les frais opérationnels des frais de fonctionnement/administration, auxquels s'ajoutent les frais de communication/collecte. Ceci renforce la dichotomie entre dépenses « nobles » et dépenses « parasitaires » et *in fine* le caractère indicible, car illégitime, des dépenses du siège, et spécifiquement des budgets de communication et de collecte. Cf. Queinnec E., Haddad L., « Professionnaliser la gestion, gérer la professionnalisation. Les ONG confrontées aux dilemmes de leur croissance », *in* Igalens J., Queinnec E., (dir.), *Les organisations non gouvernementales…, op. cit.*, p. 169-175.

de communication une véritable institution chez les *fundraisers*. En trois ans (1983-1985), l'ARC est passé de 750 000 à 2 850 000 donateurs et sa revue *Fondamental* est le trimestriel le plus diffusé en France avec 1 200 000 abonnés[307]. Pour cela, une campagne massive de marketing direct et de communication a été menée, faisant des Professeurs Schwartzenberg, Israel, Mathé et Tubiana, et surtout du Président Crozemarie, de véritables stars[308], au travers d'affiches, de spots télévisés et radiodiffusés, d'envois de 20 millions de lettres. En somme, c'est une figure leader de la collecte de fonds qui est discréditée. Et c'est là tout le paradoxe, comme dans le cas de la campagne d'ACF : ces deux cas d'école, montrés du doigt comme summum de la perversion de la logique marketing sont en même temps des succès financiers[309].

A l'issue de ce scandale largement commenté dans les médias, non seulement le marché de la générosité est menacé par l'ébranlement de la confiance des donateurs, mais la perspective d'une reprise en main du secteur associatif par l'État effraie les principaux acteurs de la collecte. Les contrôles de l'utilisation des fonds affectés se multiplient d'ailleurs avec l'élargissement, par la loi du 28 mai 1996, des prérogatives de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) auprès des associations faisant appel à la générosité publique. Pour une corporation qui avait fondé pour partie son identité professionnelle autour d'une défiance à l'égard de l'État, et avait revendiqué une capacité à l'autorégulation déontologique[310], le revers est patent.

---

[307] Cf. Di Sciullo J., *Marketing et communication…*, *op. cit.*, p. 95-100.

[308] La création est signée d'un professionnel, ancien conseiller en communication du Président Allende, exilé en France. Cf. Di Sciullo J., *Idem,* p. 97, note de bas de page 1 et affiche portant mention du créateur, reproduite p. 194.

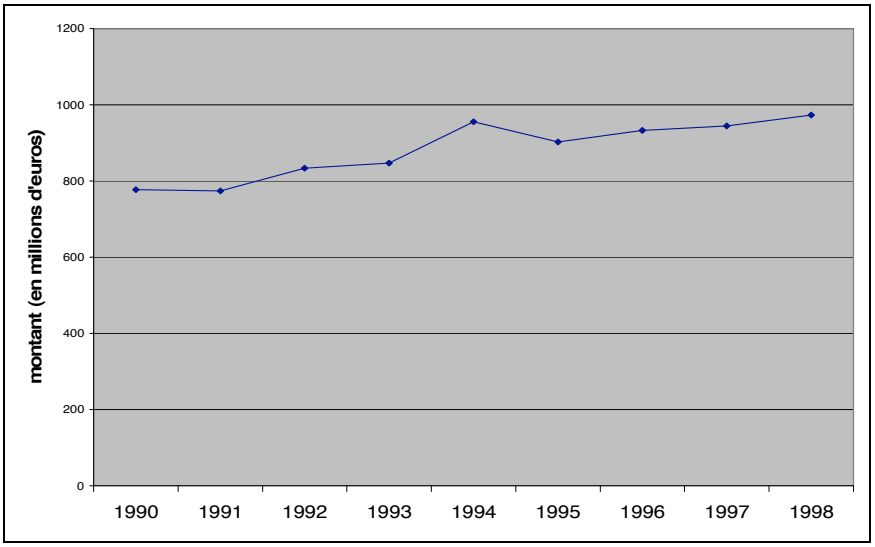
[309] J. Di Sciullo, qui a travaillé à l'ARC en 1984-1985, et à qui on demande pourquoi il remercie J. Crozemarie en introduction de son ouvrage de 1988 alors qu'ils ont eu des rapports houleux (au point de démissionner), nous précise : *« Mais moi, ce que j'avais perçu, c'était une sorte de corruption du pouvoir. Pas une corruption des pratiques de collecte de fonds. Moi, j'étais salarié. Donc je sentais des trucs pas très clairs mais j'ai surtout démissionné par rapport à la manière dont il exerçait le pouvoir. (…) En 1988, les affaires n'ont pas encore éclaté. En 1988, je rends hommage à l'homme de marketing. Or, je voudrais quand même attirer votre attention sur un chiffre, c'est que si on prend le ratio de 70 % de frais de collecte, ce qui était totalement inadmissible et qu'on prend les 30 % qui restent pour l'action de recherche, c'est encore le double de tout ce que collecte l'ARC aujourd'hui ! Frais de collecte inclus… »* (entretien avec l'auteur, 4 mai 2006)

[310] Nous avons évoqué la tribune de la *Voie Privée* proposant une Charte de déontologie dés 1988, sur le modèle américain. En 1989, le comité est crée et en 1991, la charte est codifiée, s'appuyant notamment sur les recommandations, au demeurant assez floues, du BVP (bureau de vérification de la publicité) édictées en 1987. Le principe d'autocontrôle est adopté, avec la formation de censeurs. Dix-huit organisations (associations et fondations) se joignent au comité (55 en 2006) mais des controverses naissent immédiatement sur l'accès de certaines organisations, jugées peu crédibles, au comité (auxquelles d'autres refusent d'être associées), et sur le principe d'autocontrôle. Bien que porteur du

1.3. La collecte en baisse de rendements

Le dernier élément qui mine dans les années 1990 la légitimité des collecteurs de fonds est la baisse tendancielle des rendements des campagnes de dons. Certes, le marketing direct est toujours lucratif, mais dans des proportions bien moindres que dans la décennie précédente. La progression de la collecte ralentit : alors que le montant des dons déclarés a été multiplié par 2,5 entre 1984 et 1991, il ne l'est que de moitié (1,27) entre 1991 et 1998 (graphique 2.1).

Graphique 2.1 : Évolution des dons déclarés (1991-1998)



Source : Direction générale des impôts[311]

A cela, plusieurs raisons. Tout d'abord, une raison simple est le rendement décroissant des opérations de collecte: partant de rien ou presque, les premiers collecteurs ont nécessairement atteint des taux de croissance importants, tandis que le coût d'acquisition de nouveaux prospects devient de plus en plus élevé, et son rendement de plus en plus faible. La seconde raison est un effet de saturation. Les ONG pionnières du secteur sur l'innovation marketing ont bénéficié d'une rente de situation appréciable, notamment parce qu'ils formulaient les premières demandes auprès de donateurs bien disposés. Dix ans plus tard, ces mêmes donateurs reçoivent

projet parmi d'autres, MSF refuse notamment d'en faire partie *in fine*. Le premier président du comité sera F. Bloch-Lainé, que nous avons déjà rencontré précédemment. Pour un historique de la mise en place du comité au travers des témoignages des protagonistes (y compris le débat entre D. Bruneau, à l'origine du Comité, et X. Descarpentris, de MSF, favorable à un contrôle par l'État et non par les pairs) Cf. Dufourcq N. (dir.), *L'argent du cœur*, *op. cit.*, 1996.

[311] Nous nous appuyons ici sur les données citées *in* Malet J., *La générosité des Français ?*, Étude du CerPhi, douzième édition, novembre 2007, p. 30. Les montants, exprimés en euros courants dans l'étude, ont été convertis en euros constants 2007, pour tenir compte des effets de l'inflation.

beaucoup plus de sollicitations et la concurrence est donc d'autant plus féroce entre les ONG qui les sollicitent, créant une surenchère de sollicitation.

Ce phénomène de sursollicitation[312] est accentué par plusieurs éléments. Tout d'abord, c'est le croisement des fichiers qui restreint à terme la population des sollicités. Le second élément est d'ordre sociologique, puisque le public cible des appels aux dons est une population très circonscrite : quatre ou cinq millions de personnes âgées (plus de 60 ans, voire plus de 75 ans), principalement des femmes, catholiques, à hauts revenus, habitant le plus souvent à Paris, en Alsace ou dans le sud-est de la France. En somme, les appels se concentrent sur une population de multi-donateurs qui peuvent donner à dix ou vingt ONG simultanément, et reçoivent toujours davantage de sollicitation, à mesure qu'ils y répondent favorablement[313].

Légère mais inexorable baisse des ratios de collecte, effritement des taux de retour, apoplexie des croisements de fichiers et sursollicitation des donateurs seniors : les diagnostics échangés au milieu des années 1990 sont de plus en plus sombres. L'effritement des taux de retour des campagnes de sollicitation et la montée des taux d'attrition[314] augmentent le coût de « prospection » mais également de « fidélisation » de chaque donateur. Ceci provoque un gonflement des budgets dédiés à la collecte de fonds, tout comme la systématisation du recours aux services d'agences spécialisées.

Tous ces éléments sapent la légitimité des collecteurs, qui pouvaient trancher les débats éthiques lors de la décennie précédente par l'argument comptable. Devant défendre une collecte de fonds devenue moins stratégique, moins légitime et moins efficace, les collecteurs fraîchement arrivés pour endosser ces rôles nouvellement créés dans les associations affrontent de grandes difficultés d'implantation.

Cette décennie dessine donc une configuration beaucoup plus difficile pour les *fundraisers*, d'autant que les ressorts collectifs de la corporation s'affaiblissent. La revue *La Voie Privée* cesse d'ailleurs d'être publiée en 1992. De même, la plupart des institutions de la corporation sont mises en veille, mis à part le Comité de la Charte,

[312] Pour « élargir » le marché, une solution originale, mise en place dans les années 1990 par MSF, est d'ouvrir à l'étranger des bureaux de collecte, qui mène uniquement des campagnes de *fundraising*, sans activité opérationnelle liée à la cause. L'antenne collectrice de MSF aux Etats-Unis devient ainsi rapidement une source majeure de financement pour le bureau français. Nous y reviendrons dans le prochain chapitre.

[313] Cf. Archambault E., Boumenil J., « Enquête sur les dons et le bénévolat en France », rapport de synthèse, Laboratoire d'économie sociale, Fondation de France, 1997.

[314] Le taux d'attrition mesure la proportion de donateurs perdus par une ONG sur une période donnée. C'est un terme usuel dans le secteur de la collecte, issu du marketing direct.

où l'on retrouve d'ailleurs plutôt des pionniers des années 1980, davantage que les nouveaux entrants des années 1990. Ces pionniers, devenus patrons d'agence, se concentrent sur l'activité de leur propre structure ou vers les réseaux internationaux, tandis que les nouveaux arrivants sont confrontés à des difficultés à l'intérieur de leurs propres associations et y consacrent tout leur temps. C'est à cette nouvelle génération et à ses difficultés d'implantation que nous allons maintenant nous intéresser.

2. Les gens du sous-sol

> *« Moi, quand je suis arrivé, on bossait à la cave. Je trouve que ça en dit long !* ***Tous les services aux étages et nous, à la cave !*** *On n'avait pas de lumières ! (…)* ***On a l'impression que l'argent qu'on rapporte est sale… jusqu'à ce qu'il soit blanchi quand il est affecté aux programmes !***[315] *»*

2.1. L'entrée dans la carrière : des transfuges sociaux et professionnels

Pour comprendre les dispositions et prises de position des nouveaux collecteurs des années 1990, il faut prendre en compte, comme nous l'avons fait pour la génération des pionniers, leur double inscription dans le champ professionnel et dans le champ associatif. On mesure alors tout ce qui sépare leur situation de celle des pionniers de la décennie précédente.

Très majoritairement issus de petites écoles de commerce de province, les collecteurs de la seconde génération[316] pâtissent de la dégradation du marché du travail qui touche durement le secteur privé au début des années 1990[317]. Ils s'orientent vers le secteur associatif en reconvertissant leur savoir faire marketing et commercial, soit après un tournant biographique qu'accompagne une réorientation professionnelle (licenciement ou malaise grandissant au sein de l'emploi occupé), soit faute de mieux, devant l'assèchement du marché du travail pour les demandeurs

[315] Entretien avec l'auteur, 17 novembre 2005.
[316] Nous désignerons ainsi les collecteurs arrivés à leur poste dans les années 1990, principalement dans la seconde moitié de la décennie, par opposition à la première génération, qui a « inventé » la profession dans les années 1980. Nous verrons dans la troisième et dernière section de ce chapitre l'apparition dans les années 2000 d'une troisième génération. Cette seconde génération de collecteurs, principalement des quadragénaires, est aujourd'hui celle qu'on retrouve à la tête des départements de collecte des ONG, après une dizaine d'années d'expérience dans le secteur.
[317] Plusieurs rapportent le changement de discours des dirigeants de leur école de commerce entre leur entrée et leur sortie de l'institution : les perspectives d'emplois s'assombrissent considérablement, les conditions de travail se détériorent et l'imaginaire des années « golden boy » semble solidement écorné.

d'emploi de leur créneau, soit enfin à l'issue d'études où ils n'ont pas trouvé leur voie. Si ces trois modes de réorientation semblent peu comparables, il est en revanche intéressant d'observer les processus similaires qui ont mis sur la voie associative ces individus, et notamment des expériences souvent vécues sur le mode de la « retrouvaille de soi ». En effet, la voie associative ne va pas du tout de soi pour des diplômés d'école de commerce à cette époque, et leur choix apparaît souvent incongru à leurs camarades en enseignants. D'ailleurs, aucun enseignement ne traite de cet univers dans leur cursus et ce n'est pas un choix de carrière proposé par les services d'orientation de ces écoles. Il faut donc chercher « ailleurs », dans les trajectoires extra-scolaires de ces individus, les dispositions biographiques qui ont rendu cette orientation associative imaginable, désirable et réalisable.

La reconstitution des parcours de socialisation de ces individus met en lumière que la très grande majorité d'entre eux possède un double héritage commercial et associatif *via* la socialisation familiale, avec un père chef de petite entreprise ou cadre commercial, et une mère au foyer très impliquée dans la vie paroissiale ou les associations de quartier[318]. La quasi-totalité des enquêtés de cette génération a également un riche parcours associatif, parfois dans des formes d'engagement très fortes[319].

Au-delà d'une familiarité avec ces deux sphères d'activités sociales, c'est la manière dont leurs influences se combinent qu'il importe de souligner. Cette imbrication est parfois féconde et harmonieuse, parfois handicapante et douloureuse. Nous allons présenter ici deux carrières qui typifient ces deux modalités d'imbrication. Elles ne constituent pas l'inverse l'une de l'autre, mais deux faces, comme l'envers et l'endroit, d'une même trajectoire de collecteur dans les années 1990. Par les points de l'espace social qu'elles traversent, aux prises avec des forces d'attraction et de répulsion sociales, elles dessinent la configuration collective dans lesquels s'inscrivent des trajectoires singulières.

2.1.1. Un parcours « sans histoire »

Le parcours de Charles A., dont nous avons rapporté les propos précédemment, incarne de manière édifiante cette articulation « heureuse » des

[318] Sur une vingtaine d'entretiens avec des collecteurs identifiés comme appartenant à la « seconde génération », cette dichotomie père exerçant une activité commerciale/ mère au foyer et active dans des réseaux associatifs et/ou paroissiaux, recoupe près de 80% des cas.
[319] Cf. tableau synoptique des entretiens en annexe

polarités, que l'on retrouve dans la quasi-totalité des parcours étudiés pour les collecteurs de cette seconde génération. Son père a eut une carrière commerciale dans la VPC, notamment à la Redoute. Il a aussi été un fervent militant d'Amnesty International, encourageant ses enfants à écrire des lettres de soutien aux prisonniers politiques le dimanche soir. Il présente sa mère au foyer comme « un personnage », allant faire seule du repassage dans les campements de gens du voyage ou portant secours au plus démunis. Son cursus universitaire passe par Sup de Pub, l'école fondée par J. Séguéla, complétée par une formation commerciale à Londres[320]. Parallèlement à ses études, il travaille comme caissier pendant quatre ans dans une grande surface et y ressent quotidiennement la distance entre la réalité du monde commercial présentée le jour à l'école et vécue le soir en caisse. Ce dégoût pour « les techniques des lessiviers »[321] le pousse à rechercher des stages dans le domaine associatif. Il va ainsi travailler à partir du début des années 1990, au gré des stages, CDD puis CDI, comme collecteur de fonds, pour différentes ONG et enfin en agence. Devenu un des professionnels les plus consacrés du secteur, il prend notamment en charge la formation des censeurs du comité de la Charte et est très investi dans différentes instances de réflexion de la corporation. Parallèlement à son emploi, il est également membre de plusieurs associations depuis de nombreuses années et il fait du bénévolat dans une association environnementale, où il a notamment pris en charge la collecte de fonds. On pourrait dire que cette trajectoire représente la forme la plus lisse et la plus harmonieuse que nous avons rencontré au sein de cette génération. Mais les trajectoires empruntent souvent des détours beaucoup plus abrupts, comme nous allons maintenant l'illustrer.

2.1.2. Violence d'un contre-pied social

L'itinéraire que nous allons narrer maintenant illustre *a contrario* les aléas que peut susciter la sortie des sentiers sociaux battus, pour un « ailleurs » qu'incarne dans les années 1990 l'engagement humanitaire. Il montre également comment se cristallisent des situations sociales de porte-à-faux, où l'acteur ne semble ni au bon endroit, ni au bon moment, dans une configuration spécifique où il refuse le rôle qui lui est offert, et où se refuse à lui celui qu'il convoite.

[320] A cet égard, ce collecteur se situerait plutôt parmi les mieux dotés en capital scolaire et social (notamment par le carnet d'adresses paternel), dans cette génération de collecteurs.
[321] Ce sont les termes qu'il emploie.

Le père de Benoit E. est PDG d'une PME et conseiller municipal, dans l'est de la France. Sa mère est professeure de lettres au Lycée et très engagée dans des actions de bénévolat associatif. Après deux années peu convaincantes en Faculté de droit, il entre à l'EFAP (Ecole française des attachés de presse), à Paris, et s'oriente vers la spécialité marketing et communication. Comme il le dit lui-même, « c'était les années 80, donc pour moi, c'était la com' ou l'école de commerce ! ». Si les disciplines enseignées ne le passionnent pas, il s'épanouie en revanche sur le plan social, y bâtit ses réseaux amicaux, y rencontrant même son épouse. Après un MBA à Berkeley en auditeur libre, il obtient, grâce à une relation de sa femme, un poste de chef de publicité dans un grand hebdomadaire national à Paris.

> *« **Voilà, c'était une période…** Je gagnais **50 000 francs par mois**, je roulais en **Jaguar**, j'habitais dans le **VIe arrondissement**, je prenais mon petit-déjeuner tous les matins **avec les autres chefs de pub au Ritz**… (…) Je suis resté sept ans dans ce système-là… Ma femme était attachée de presse. Tous mes amis étaient dans ce milieu là, dans la pub, des commerciaux… C'était vraiment dans l'air du temps, **on se plaignait sans arrêt sur le fait qu'on bossait comme des tarés, que c'était complètement superficiel, les années pognons etc. On se plaignait mais on y restait. Enfin, jusqu'au jour où je me suis vraiment barré.** Parce que sur le plan de l'enrichissement financier et professionnel, c'était parfait, mais en terme d'enrichissement personnel, sur le plan de l'épanouissement… c'était le désert… Et ça me tarabustait de plus en plus. **C'est devenu insupportable à un moment. Voilà. J'ai divorcé, j'ai démissionné, j'ai tout plaqué. Voilà.**[322] »*

La rupture biographique[323] se produit en 1994, alors qu'il a 31 ans. Il quitte son emploi, sa femme, et décide de s'extraire d'un quotidien qu'il ne juge pas satisfaisant. Comme il le dit lui-même, cette volonté de faire basculer son itinéraire social et de redonner du sens à sa vie, passe « naturellement » par les ONG. Alors qu'il ne connaît absolument pas la réalité du travail humanitaire, qu'il n'a jamais milité dans une association, ne s'est jamais documenté au préalable sur les ONG ou la solidarité internationale, il perçoit comme une évidence que « faire le bien, loin d'ici »

[322] Entretien avec l'auteur, 23 mars 2006.

[323] L'emploi de ce terme fait courir de nombreux risques théoriques, pour deux raisons. D'abord parce qu'il ne dit pas à quel étalon est mesuré la « rupture » (renvoie-t-elle à un découpage objectif du social et à des territoires disjoints ? ou à un sentiment subjectivement vécu par l'acteur ?). Ensuite parce qu'il donne l'illusion de l'instantanéité masquant tout ce qu'une décision doit à des mutations de la configuration sociale, et à un travail sur soi sous-terrain, souvent inconscient. Pourtant, il nous paraît éclairant ici, mettant en lumière à la fois la réorientation subjectivement vécue et souhaitée, et un changement de cap (*a priori*) improbable socialement. De plus, il n'empêche pas de relever tout ce que cette étape doit à des états antérieurs de la carrière. Ainsi, l'acteur rapporte des manières de vivre une frustration sociale et professionnelle grandissante en s'aménageant un « à côté » biographique, parallèle à carrière « officielle » et connue de tous, notamment par des lectures philosophiques et des pratiques religieuses de plus en plus intensives, inspirées des spiritualités orientales.

passe par un engagement au sein d'une ONG. On perçoit à quel point l'engagement humanitaire s'est d'ores et déjà imposé à cette époque comme une véritable voie de salut, cumulant l'exemplarité de héros modernes avec un caractère relativement accessible, puisqu'apparemment basée sur de « simples » qualités humaines (le courage, le don de soi, la compassion). Ainsi, alors qu'il n'a aucun savoir-faire valorisé dans les compétences habituellement recherchées par les ONG humanitaires (logistique, médecine, épidémiologie, gestion et administration), ni aucun proche travaillant dans le secteur, il propose sa candidature aux principaux organismes, du moins ceux qu'il connaît grâce à leur visibilité médiatique (MSF, MDM, ACF). Fort logiquement, ceux-ci refusent son offre de service. Il entend alors parler de l'ONG la plus atypique du secteur[324], EquiLibre, dont nous avons déjà traité. Cette organisation va accepter, après plusieurs refus, de le recevoir et finit par l'engager. Après une formation rapide (« Le Training ? J'aimais pas du tout le côté colo, j'ai toujours détesté ça, la vie en collectivité, bof », « Et puis le côté management, tout ça, j'aimais pas trop non plus. Enfin bon[325]… »), il est envoyé en ex-Yougoslavie, en pleine guerre, pour une mission de six mois, comme logisticien, sur la distribution de l'aide alimentaire :

> *« **Je suis arrivé à Zagreb, il pleuvait**, c'était dégueulasse, complètement désespérant, pas vraiment l'image carte postale de l'humanitaire en Afrique**. Pas du tout glamour.** (…) Ca a été **le choc**. Le premier soir, je me suis retrouvé à séparer un expat' qui pointait son couteau sur le ventre d'une autre expat'. Il faisait deux têtes de plus que moi, j'ai dû m'interposer, je me suis dit : "**Mais qu'est ce que je fous là ?**". »*

Durant trois ans, il enchaîne les missions en ex-Yougoslavie, notamment en Macédoine et en Dalmatie. Il devient responsable de programme, et anime des formations. La direction d'EquiLibre, en plein crise, lui demande même de reprendre la gestion de l'ONG mais il refuse, conscient de la difficulté de la tâche. Durant toute cette période d'expatriation, grâce au pécule issu de son emploi précédent, il rentre

[324] Notons qu'en 1994, EquiLibre est à l'acmé de son développement, créant même son propre centre de formation. Les difficultés commencent en 1995, s'accentuent avec la perte des financements européens en 1996 et se concluent par la liquidation judiciaire en 1998. Il faut souligner la spécificité de cette ONG au sein du champ humanitaire : bien que mettant en avant son professionnalisme (« l'entreprise humanitaire »), l'ONG EquiLibre sera le théâtre de graves dysfonctionnements, soumise à un fonctionnement souvent chaotique, au gré des décisions de son directeur, Alain Michel. Sa faible institutionnalisation (pas de planification des actions, comptabilité approximative, refus de toute formalisation bureaucratique) explique qu'elle soit la seule organisation qui n'ait pas refusé la candidature de l'acteur étudié. Elle fut la dernière ONG du champ humanitaire a accepté systématiquement des novices, sur la fois de leur bonne volonté et de leur foi humanitaire.

[325] Entretien avec l'auteur, 23 mars 2006.

régulièrement à Paris pour voir ses enfants. Petit à petit, la distance s'accroit avec ce qui persiste de ce qu'il appelle « sa vie d'avant » :

> *« **Le décalage était brutal. Déjà, en tant qu'expatrié, en France, tu n'es rien, t'existes pas, pas de couverture maladie ni rien. Et puis, bon, je revenais, je voyais mes filles, mes ex-collègues et amis, toujours dans leur monde.** Ils me disaient ; "C'est génial ce que tu fais, j'adorerais faire ça mais je peux pas". Face à moi, ils étaient renvoyés à leur mauvaise conscience, alors ils se justifiaient de pourquoi ils étaient encore dans leur petite vie dans le VIe arrondissement. Donc ils ne m'écoutaient pas, en fait, ils se justifiaient, même s'ils ne me demandaient rien. **Et à force, soit moi je n'avais plus envie de les voir, parce que c'était toujours les mêmes questions**, tu racontes tout le temps la même chose. **Ou alors, c'était eux qui ne voulaient plus me voir parce que, voilà, je leur renvoyais leur mauvaise conscience.** Donc c'est très très dur ce décalage[326]. »*

En 1997, suite à la vague de licenciements au sein d'EquiLibre, il revient s'installer en France et souhaite continuer à travailler dans l'humanitaire, cette fois au siège d'une ONG. Il se sent légitime pour le faire, eu égard à son expérience acquise durant les trois dernières années Mais il ne trouve pas d'emploi, sans doute marqué par le stigmate d'être un « ex » d'EquiLibre. La faillite de cette ONG jette en effet le discrédit sur ses anciens membres, lesquels éprouveront de grandes difficultés à se reconvertir, marqués (au deux sens du terme) par cette expérience malheureuse[327]. Commence alors une période de chômage vécue très douloureusement. Après avoir connu la vie de « golden boy » durant sept ans, puis une vie d'expatrié humanitaire en contexte de crise durant trois ans, il vit très mal le fait « d'aller pointer au RMI ». Après quelques mois d'inactivité, il entreprend une formation professionnelle « Marketing et commerce international », financée par l'APEC. Celle-ci lui permet ensuite d'être embauché dans la principale agence de collecte de fonds associative, pour un contrat de six mois. Cette expérience s'avère concluante, malgré un conflit avec le responsable de l'agence :

> *« Ca a été **une super école**. Je n'y ai **pas appris grand-chose d'un point de vue technique mais ça m'a permis de faire le lien entre mes connaissances techniques et l'univers des ONG**. Parce que si tu arrives en te disant qu'il te suffit d'appliquer la recette qui marchait quand tu vendais de la lessive, t'es foutu, t'as rien compris. **J'ai appris chez [Y.], pas tant comment faire des choses mais plutôt aller contre mes habitudes d'avant**, contre des réflexes qui font que face à une situation, tu as envie de bien faire, tu penses avoir la*

[326] Entretien avec l'auteur, 23 Mars 2006.
[327] Cf. Eple L., Désengagement et reconstruction biographique. Construction du rôle d'ex chez d'anciens membres de l'association humanitaire EquiLibre, Mémoire de deuxième année de Master recherche en science politique, Université de Lille 2, 2005.

solution avec ce qui marchait avant mais non, faut pas le faire car ça va être contre-productif. On veut faire des choses pour bien faire mais c'est une erreur car le monde associatif a ses règles propres[328]*. »*

A la suite de ce contrat, il décide de chercher un emploi stable dans ce domaine. Mais il ne trouve pas de poste et connaît une année supplémentaire de chômage. Par dépit, à l'été 1998, il réalise trois mois de bénévolat en mission courte au siège d'une grande ONG. Il y poursuit pendant quelques mois son travail à temps plein, toujours de manière « bénévole », sur un projet de segmentation de la base des donateurs et y est finalement embauché en novembre 1998 comme responsable de la collecte de fonds. L'association rencontre alors de grandes difficultés sur le plan de la collecte. Il va réussir à multiplier par 2,5 le nombre de donateurs en sept ans, en dynamisant les opérations de campagne. Très attaché à la cause défendue par l'ONG, il se dit épanoui aujourd'hui dans son travail, ayant le sentiment d'avoir réussi à boucler, après des années difficiles, des aspirations contradictoires, qui l'ont promené aux antipodes de l'échiquier social, du Ritz à Zagreb : « J'ai un salaire tout à fait sympathique, un boulot intéressant, je voyage et je bosse pour une bonne cause ! C'est pas compliqué, finalement[329]… ».

2.1.3. Le décalage d'une situation en porte-à-faux

Les deux parcours que nous avons narrés illustrent deux modalités inverses d'accès à la profession : liant harmonieusement des dispositions *a priori* contradictoires pour le premier, les entrechoquant douloureusement pour le second. Pourtant, dans les deux cas, se jouent des processus similaires, qu'on retrouve dans toutes les carrières des collecteurs interrogés, au sein de cette seconde génération, de franchissement d'espaces sociaux mettant à distance des écoles commerciales (écoles de commerce, de communication ou de publicité) et les ONG. Si la position occupée *in fine* par ces acteurs peut laisser penser à une synthèse apaisée, l'observation de leurs pratiques et le questionnement sur leur positionnement au sein des ONG, montrent l'inverse.

En effet, le plus souvent, les réorientations s'opèrent autour de lignes de ruptures biographiques. Certes, elles ne sont pas toujours aussi marquées que dans la trajectoire que nous venons d'évoquer, mais de nombreux témoignages rapportent les

[328] Entretien avec l'auteur, 23 mars 2006.
[329] *Idem*.

expériences de « craquage », suite à l'usure d'une ambiance de travail subie, dans laquelle « on ne se retrouve pas ». La réorientation professionnelle mais aussi sociale (déménagement, divorce, modification du mode de vie) est souvent brutale et le choix de se reconvertir dans le secteur associatif, perçu comme plus épanouissant, moins soumis à des tensions et donnant plus de sens aux pratiques mises en places, fut souvent une option très coûteuse (salaire divisé par deux ou trois[330]). Or, cette vision idyllique d'un secteur associatif souvent méconnu[331] va s'avérer trompeuse pour des professionnels d'entreprise qui n'arrivent pas « en sauveur » dans les organisations, mais dans le contexte critique que nous avons décrit précédemment. Au contraire, le « sacrifice » vécu de la réorientation professionnelle n'est pas perçu comme tel par les salariés et bénévoles en place, qui étiquètent plutôt ces *outsiders* à l'aune d'un statut d'extraterritorialité lié à leur provenance suspecte. De plus, la condition de leur reconversion tient à la maîtrise de techniques les assignant systématiquement au secteur privé, et qu'ils ne peuvent repousser sans devenir à leur tour sans valeur pour l'association[332]. Tout se passe alors comme s'ils étaient assignés dans cet univers associatif à une polarité à la fois professionnelle et sociale (« Quoique je fasse, j'avais

[330] Cette décision entraîne souvent des arbitrages difficiles au sein du couple, renforçant le sentiment vécu d'un sacrifice – sentiment qui n'empêche pas de percevoir les bénéfices et avantages liés à cette réorientation -. Elle peut être d'autant plus difficile à défendre auprès des proches qu'elle n'entraîne pas nécessairement plus de disponibilité, comme en témoigne une collectrice, passée volontairement de Nestlé (après avoir notamment fait un stage chez Procter & Gamble) à une ONG de parrainage d'enfants :

« Alors, d'un point de vue salaire, c'est -45 %. De 6 000 euros bruts à 3 500 euros brut. Mais j'ai été très soutenue familialement. Je ne conseillerai à personne de le faire sans en avoir vraiment pris la mesure mais ce n'est pas un regret, on trouve un autre équilibre… »

Q- Pas de semaines moins chargées ?

« Non. Et ça n'est pas moins de pression. Mais elle est plus intériorisée. On sait pourquoi on se bat et du coup, on s'autorise d'autant moins l'erreur. Quand on travaille pour un actionnaire et que les risques qu'on prend sont des risques pour soi, qu'on risque d'être viré, c'est une pression qui est pénible mais gérable. En association, c'est une pression très intériorisée… Je le fais pour l'association, pour les enfants, pour l'éducation, pour la cause à laquelle je crois. Et si je me trompe, ça engage tout le monde. Donc je n'ai pas le droit. La pression n'a donc pas la même forme. Bon, sur le plan de la motivation, ça n'a rien à voir. Et puis sur le plan de l'intérêt quotidien du boulot, c'est beaucoup plus intéressant. Et c'est sans compromission ! Mais c'est vrai que parfois… (elle souffle) » (entretien avec l'auteur, 16 mars 2006).

[331] Le choix de l'association est d'ailleurs le plus souvent contraint par les rares annonces de postes à disposition. De plus, rares sont ceux qui ont une connaissance pointue du travail concret au sein de ces organisations, dont on ne parlait guère dans les écoles de commerce à cette époque, sinon sur le mode condescendant d'un univers où règnerait bricolage et « anarchie ».

[332] Durant les années 1990, nous n'avons trouvé aucun exemple de reconversion, au sein d'une association, d'un collecteur de fonds ayant réussi une mobilité interne vers un poste d'un autre pôle, alors que certains l'espéraient. Nous verrons que cette situation de cloisonnement du collecteur sur son territoire de compétence va éclater dans les années 2000, où des responsables de collecte se voient attribuer des responsabilités beaucoup plus importantes (voire des postes de direction) au sein des organisations.

l'impression d'avoir accroché dans mon dos en permanence une pancarte "École de commerce"[333] ! ») qu'eux-mêmes rejettent pour partie.

Ainsi, cette seconde génération va être à son tour renvoyée au stigmate du *dirty work* mais sans être dotée des pare-feu qui garantissaient l'immunité de leurs prédécesseurs. Si la collecte de fonds reste un « sale boulot » qu'il s'agit de légitimer, cela ne se fait plus théoriquement, *via* des professions de foi et des déclarations déontologiques, ou par le verdict des chiffres, mais quotidiennement, dans les modalités d'application des pratiques de collecte. De plus, le statut de collecteur, s'il n'est plus aussi incongru que dans les années 1980, reste à part au sein de l'ONG, dans un rapport à la cause et à l'institution souvent complexe.

2.2. Un positionnement complexe au sein de l'institution : le rapport aux causes et au terrain

Comme nous l'avons précédemment souligné, cette seconde génération a très souvent eu un engagement associatif, avec une articulation plus ou moins difficile au parcours scolaire et social, qui a pu prendre plusieurs formes, de l'engagement de proximité (au sein de la paroisse, *via* le scoutisme, ou dans des associations locales, souvent sur les traces d'engagements parentaux) ou à distance (expatriation, voyage au long cours, de type initiatique, en itinérance avec un simple sac-à-dos, pendant plusieurs semaines dans des pays défavorisés)[334]. Mais il s'agit d'appréhender avec méfiance une généralisation sommaire des situations, qui ont certes un air de parenté, parce qu'elle risque d'agréger des expériences qui ne peuvent se comprendre que dans l'articulation à des séquences au sein d'une carrière morale et professionnelle. Pour le dire autrement, comme l'ont montré les deux parcours rapportés précédemment, avoir fait une école de commerce (ou d'attaché de presse pour l'un des deux) et nourrir une appétence pour l'engagement associatif ne nous dit rien du rapport vécu au métier de collecteur[335]. Et plus spécifiquement, il ne nous renseigne pas sur la manière dont est

[333] Entretien avec l'auteur, 22 février 2006.
[334] Cet engagement est le plus souvent antérieur, mais il peut parfois perdurer parallèlement à l'activité professionnelle de collecteur.
[335] C'est tout l'intérêt de la notion de « carrière » : le processus ne peut être compris par l'agrégation d'expériences similaires, c'est également l'articulation, la durée et l'ordre des séquences qui importent. Les attributs biographiques (détenir un diplôme d'école de commerce ou avoir une expérience d'expatriation par exemple) n'ont pas de valeur absolue, mais prennent sens de manière relationnel et « pèsent » plus ou moins selon les ONG, les périodes, les services etc. A cet égard, on pourrait dire que les biographies de nos trois générations de collecteurs comportent les mêmes éléments (notamment un

vécu le rapport aux causes, pourtant décisif dans la manière d'occuper son rôle de collecteur au sein de l'institution.

De plus, il s'agit de se déprendre d'une vision scolastique du triple rapport au métier, à la cause et à l'institution[336]. En interrogeant longuement les collecteurs sur leurs pratiques professionnels, on mesure à quel point ces trois dimensions sont liées. Loin d'être un choix stratégique, distancié, le positionnement du collecteur est en tension permanente, au sein de dilemmes moraux, sociaux et professionnels, pris dans une configuration où la place qu'il occupe est définie par des orientations personnelles mais aussi une configuration institutionnelle, collective. Ainsi, au-delà de sa position dans l'organigramme de l'organisation, la reconnaissance du collecteur se joue notamment dans le rapport au terrain qui lui est proposé par l'ONG, ou qu'il arrive à y conquérir. Dans beaucoup d'ONG humanitaires, il est ainsi proposé aux collecteurs de partir sur des missions d'observation. Si cette opportunité est un atout pour l'efficacité des *mailings*, par la recherche d'anecdotes ou de témoignages émouvants, il engage aussi très fortement le triple rapport du collecteur à son métier, à la cause et à l'institution, comme le donnent à voir les témoignages suivants.

Le premier est celui d'Elsa B., une *fundraiser* d'une grande ONG humanitaire. Elle est fille d'un chef d'entreprise (« une usine bien polluante, une usine de détergents et de produits chimiques[337] »), très impliqué à la Chambre de commerce de Lille. Au sein de cette famille catholique et pratiquante, la mère est très active au sein de la paroisse : « La catéchèse, visiter les malades à l'hôpital, s'occuper du pèlerinage à Lourdes[338]… ». Après quelques déconvenues scolaires (accès refusé en hypokhâgne, concours raté pour entrer en école de journalisme), elle s'oriente vers un

---

parcours associatif, une formation -sur le tas ou en école- aux savoirs managériaux et un statut en porte à faux au sein de l'institution qui les engage). Pourtant, tout les distingue, à la fois à cause de l'articulation différente de ces éléments, et de la configuration collective dans laquelle ils évoluent, qui donnent, selon les périodes, des valeurs et des significations différentes aux expériences, et qualifient ou disqualifient les acteurs.

[336] « La méconnaissance, ou l'oubli, de la relation d'immanence à un monde qui n'est pas perçu en tant que monde, en tant qu'objet posé devant un sujet percevant conscient de lui-même, en tant que spectacle ou représentation susceptible d'être appréhendée d'un seul regard, est sans doute la forme élémentaire, et originaire, de l'illusion scolastique. Le principe de la compréhension pratique n'est pas une conscience connaissante (…) mais le sens pratique de l'habitus habité par le monde qu'il habite, pré-occupé par le monde où il intervient activement, dans une relation immédiate d'engagement, de tension et d'attention, qui construit le monde et lui donne sens. » Cf. Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, *op. cit.*, p. 170. Pour une vision non-scolastique du rapport à l'institution, cf. Lagroye J., « L'institution en pratiques », Débat à propos de Pierre Bourdieu, *Revue suisse de science politique*, 8 (3-4), 2002, p. 114-127.

[337] Entretien avec l'auteur, 6 avril 2006.

[338] *Idem*.

BTS en communication puis une école dans ce domaine. Après plusieurs années d'expériences au sein d'une agence de communication en événementiel, elle rejoint en 1996, à l'âge de 27 ans, une agence du secteur de la collecte, puis s'engage comme *fundraiser* pour une association et finalement retourne en agence. En 2000, elle est embauchée par l'ONG où elle officie toujours en 2006 comme responsable de la collecte. Soulignons qu'elle avait d'ailleurs postulé, sans succès, à l'expatriation au sein de cette ONG, à l'issue de son baccalauréat.

Son rapport au terrain et sa prise de position au sein de l'ONG témoignent d'une conception particulière du métier de *fundraiser*, très engagée[339] :

> Q- Vous, vous allez sur le terrain, de temps en temps ?
>
> *« Oui, **j'y vais pas assez souvent à mon goût mais j'y suis allée trois fois pour [l'ONG].** Trois séjours d'une semaine. **La première fois**, c'était en 2000, au Malawi, sur le **sida**. Enfin à l'époque, on n'avait pas de trithérapie, donc c'est un programme de soins palliatifs. **Ça m'a rappelé de tristes souvenirs**[340]. C'était hyper dur. **Mais je suis rentrée de là en disant : "le sida n'est pas un mauvais sujet pour la collecte de fonds". Vraiment. Car ici, il y a des dogmes. Et notamment, le sida, ça ne marche pas**, la tuberculose, ça ne marche pas… Mais tout dépend de la manière dont vous le traitez. **Si vous arrivez à mettre de l'émotion, et de l'émotion réelle, pas de la fabriquée, ça peut marcher.** Raconter une histoire fausse, ça se voit tout de suite. Ou noircir le tableau… Donc ça, c'était la première visite. Ensuite, je suis allée au Yémen. (…) Et le **troisième séjour**, c'était bien, c'était le Liberia, en août 2003, pendant la guerre, juste après la chute de [Charles] Taylor. **J'ai vu ce que c'était la guerre, j'ai vu ce qu'était une urgence**, ce qu'étaient des enfants à qui on sauve la vie, et d'autres qu'on ne peut sauver, j'ai vu ce qu'était une évacuation… **Je me suis vraiment rendue compte de la valeur ajoutée de ce qu'on apportait.** »*
>
> Q- Ce n'était pas trop dur ? C'était la première fois que vous partiez comme ça ?
>
> *« **J'ai beaucoup voyagé seule** donc avec cette espèce de disponibilité que vous n'avez pas quand vous partez avec des copains. (…) Donc sac-à-dos, en Asie du sud-est, un peu l'Amérique latine…C'était pendant les années d'étudiante ou de jeune salariée. Mais non, ce n'était pas trop dur. Je suis allée au Brésil aussi pour* [l'autre ONG pour laquelle elle a travaillé] *où j'ai vu un peu nos projets. C'était pas mal d'ailleurs. C'était bien que je puisse voir de manière tangible le travail qu'on finançait. (…) Donc non, j'avais une certaine expérience et ce n'était pas trop dur... Je vais même dire un truc horrible mais **j'ai l'impression d'être assez blindée**. Bien sûr, on ne se blinde à rien mais **j'ai l'impression d'avoir cette espèce de détachement, et ça m'inquiète, peut-être un peu clinique, sur la misère**… Bien sûr, c'est horrible d'entendre quelqu'un*

[339] On utilise ici à dessein la polysémie du terme, à la fois d'un point de vue politique, et d'implication totale dans la tâche et l'institution, loin d'une posture de distanciation et d'indifférence.

[340] Pendant sa carrière en agence, elle a travaillé sur la collecte d'une association menant des actions dans ce domaine.

mourir du sida, d'entendre quelqu'un au Malawi pleurer toutes les deux minutes à l'hôpital car quelqu'un vient de mourir… Vous ne perdez pas votre émotion pour autant mais vous avez moins cette appréhension… (…) Mais c'est vrai que c'est une inquiétude chez moi, de… J'ai appris ça au contact de ***mon ancienne directrice****, qui est une fille formidable (…). Et je trouvais que* ***sa grande force, c'était d'éprouver toujours cette compassion. Mais vraiment toujours. Et d'arriver à vous foutre cette émotion, avec des trémolos dans la voix****, à vous faire pleurer sur les tchétchènes, sur l'Angola…* ***Et si on a réussi à faire émerger la crise en Angola, c'est parce qu'elle est allée en Angola. C'est vrai que d'aller sur le terrain, ça change tout, par rapport à lire simplement un dossier… Moi, le Libéria, je suis rentrée, j'étais bouleversée, je me disais : "C'est pas possible, je vais faire un sit-in dans la rue, il faut qu'on fasse quelque chose" et j'étais d'autant plus énervée que c'était un tue-don comme sujet !*** *On faisait du don affecté*[341] *Libéria sur le site : les gens décliquaient sur le pop-up et cliquaient sur : "Je fais un don général à [l'ONG]". C'est pour vous dire… De même que le Congo est un pays super difficile à…. Démotivant, on va dire… Le Soudan, ce n'est pas non plus un pays très facile… »*

Q- Et donc au contact de cette femme…

« Oui, ***cette femme, elle m'a appris vraiment à ne pas me blinder****, justement à éviter de se blinder… Elle, elle y arrive…* ***Elle arrive à toujours décrire les choses avec une empathie… Même quand je lui donnais des*** **mailings** ***un peu froids…*** *Elle, elle a passé du temps au Kenya,* ***elle a fait beaucoup de terrain****, des images, elle en a plus dans la tête que moi et* ***elle arrivait à me faire de la magie avec peu de choses. Et sans fabriquer un truc faux****. Juste en décrivant une scène qui pouvait se dérouler quelque part en Afrique. Où aller chercher un vieux témoignage, une note que lui avait confiée quelqu'un du personnel national sur le terrain… Et donc voila, je suis vigilante à cela...* ***Le jour où je me dirais : "Oh là là, encore un sujet sur les réfugiés, c'est pas possible, les donateurs vont en avoir marre"… Et c'est vrai que quelquefois ça m'arrive****, je sais que le Congo, on leur en a parlé dix-huit fois, ça va, cette année, ils ont eu leur dose… Et pour eux, un réfugié du Kivu, du Katanga, c'est à peu près la même chose, ils ne voient pas la différence.* ***Et ça, je pense que c'est un vrai risque dans notre métier.*** *Surtout quand on reste longtemps dans la même association, on risque de perdre cette candeur. (…)* ***Mais moi, je pense qu'on ne peut pas aborder un métier comme cela uniquement sur un plan technique****. Et moi, j'en reçois des appels, des vieilles connaissances, des gens qui me sont envoyés : "Ah, je veux changer de vie, le secteur privé m'a déçu*[342]*". Je leur dis : "Mais attendez, là…".* ***Bon, moi non plus, je ne suis pas engagée, mais…*** *Si un jour, j'ai un boulot moins prenant, peut-être que je ferais quelque chose, à l'antenne de Paris de [l'ONG] ou pour une autre association.* ***Tous les cinq ans, je suis quand même turlupinée par l'idée de devenir infirmière.*** *Mais pas forcément pour [l'ONG] d'ailleurs.* ***Parce que je suis énervée de voir des gens malades et d'être si désarmée devant leur***

[341] Il existe deux grandes modalités de dons : le « don affecté », c'est-à-dire directement lié à une cause, et le « don non affecté », où le donateur donne pour l'ONG, qui orientera le financement comme elle l'entend. D'habitude, le « don affecté » suscite beaucoup plus de contributions, puisqu'il met en scène l'urgence d'un besoin à financer sans délai.

[342] Ceci renvoie à une configuration spécifique des années 2000; ce type de sollicitations était beaucoup plus rare quelques années auparavant.

douleur. *Je n'ai pas les compétences pour être médecin et à 35 ans, on ne commence pas des études de médecine, mais que ce soit ici ou dans les missions où je suis allée, de voir ces gens dont on peut un peu soulager la souffrance, et* ***à commencer par mon père qui est mort****… Voilà ! C'est vraiment ce truc… Et je me dis, à 40 ans, est-ce que j'aurais encore le courage de faire des études d'infirmière et de faire des gardes avec des mamies qui font pipi au lit.* ***Mais c'est usant, cette impression d'être manchote… Mais à côté de ça, en écrivant des bons papiers dans le journal des donateurs, je pense que je contribue à apporter ma pierre à l'édifice***[343]*… »*

On perçoit dans ses propos à quel point la conception de son travail est liée à l'entrelacement du rapport à certaines formes de souffrance, à l'utilité sociale d'une pratique professionnelle, aux frustrations de recettes marketing (et de choix de donateurs) qui vont parfois à rebours de ce qu'elle juge important. Mais elle est également sous-tendue par la place que lui confère cette ONG, en pointe dans le recours au marketing direct depuis les années 1980, et qui associe chaque salarié, au-delà du pôle campagne, au projet collectif, à travers des voyages sur le terrain, des séances communes de discussion et un soin au décloisonnement des secteurs fonctionnels[344].

Sara W., une collectrice aux dispositions en partie similaires, a occupé un poste dans une institution où la place de la collecte était beaucoup plus controversée et où l'accès au terrain, d'un point de vue symbolique mais aussi physique, lui était dénié. Fille d'un expert-comptable à son compte et d'une assistante administrative dans un centre communautaire, cette collectrice a un parcours particulier. Elle est marquée à la fois par un engagement familial au sein d'un mouvement de jeunesse sioniste (l'amenant, jeune, à réaliser des activités auprès des personnes âgées, avec sa mère) puis comme bénévole à Amnesty International (créant un groupe dans la ville où elle étudie) et Artisans du Monde, parallèlement à des études d'économie du développement, puis de gestion des entreprises. Après plusieurs années dans une agence de marketing, elle fait un séjour de deux ans en Israël, et y travaille notamment en 1997 pour l'ONG EquiLibre, à la collecte de fonds. De retour en France en 1998, à l'aube de ses trente ans, elle contacte les références françaises de la collecte, dont elle a lu les ouvrages. Elle trouve des postes de *fundraiser* dans plusieurs associations,

[343] Entretien avec l'auteur, 6 avril 2006.

[344] Cette harmonie est évidemment relative et, même si elle a conscience que les obstacles qu'elle rencontre sont souvent moindres que ceux rapportés par ses collègues d'autres ONG, cette collectrice doit également affronter des formes de stigmatisation liée à la relégation du « sale boulot » de la collecte.

œuvrant dans le domaine de la solidarité internationale (développement) puis des droits de l'homme, avant d'être embauchée pour six ans au sein d'une ONG catholique. Comme Elsa B., Sara W. réalise pendant ses vacances des voyages seule, en itinérance, et est très attachée aux causes défendues par les associations dans lesquelles elle a travaillé. Par contre, elle est beaucoup plus distante de celles-ci en tant qu'institutions, ayant vécu des situations de marginalité et de conflictualité parfois violente en tant que *fundraiser* mal vue par les autres services :

> *« **C'était la guerre. J'étais vraiment le mal nécessaire.** Et c'était très très dur. Ça a été un vrai combat. Pendant au moins deux ans, les chargés de projet voulaient non seulement valider les* mailings *mais voulaient les réécrire. Surtout ceux qui s'occupaient de l'Afrique, ils voulaient faire **une charte des mots interdits**. On avait fait une charte des* mailings. *Mais ils rajoutaient des choses à chaque fois. Si bien qu'un jour, j'ai traité un de mes collègues, qui en plus, est allemand, c'est le responsable des programmes Afrique, je l'ai traitée de **taliban**. Ça a été une grosse crise. À la fin, j'ai quand même réussi à... Mais ça été très très dur. Franchement. Épuisant. Au bout de six ans, c'était moins la guerre mais il fallait toujours justifier*[345] *... »*

Elle eut notamment le plus grand mal à imposer sa présence sur le terrain, qui fait pourtant partie intégrante de sa conception du métier. Son témoignage est ponctué des dilemmes permanents sur la légitimité de son statut dans l'institution, sur son rapport aux causes, sur son rapport au terrain et aux instruments du marketing direct.

> *« Là-dessus, **je me suis beaucoup battue pour aller sur le terrain car ça me semblait complètement délirant de parler de réalité qu'on ne connaissait pas du tout. Pour moi, j'ai toujours beaucoup voyagé. Pour moi-même, je suis partie en Inde, et j'en ai profité pour voir ce que l'on faisait sur place.** J'ai été visiter des centres d'accueil. J'avais envie de voir ça par moi-même. J'ai été au Sénégal en 2001 voir notre partenaire local. Après, je suis partie en Amérique latine, toujours pour [l'ONG] en 2003. C'est vrai que d'être immergée, de rencontrer les partenaires locaux... **Après, je ne sais pas s'il est nécessaire d'aller sur le terrain pour comprendre ce que c'est que la vie d'un enfant soldat.** Il y a certains bouquins qui peuvent davantage te donner une idée que d'être physiquement sur le terrain. Je suis allée en RDC… Tu te fais une idée des conditions de vie, des réalités politiques du terrain... **Mais ce n'est pas en 15 jours de mission que tu peux... Ça reste très superficiel...** Donc c'est à la fois avoir une ouverture et voyager, se donner les opportunités d'y aller, si on ne peut pas les avoir au sein de son organisation. Lire, aller au cinéma... **Je crois que c'est une envie qui est déjà là à la base…** Moi, je ne crois pas au hasard. Je pense que déjà la base, on a une sensibilité pour ça. **Moi, je sais très bien que ce n'est pas par hasard si j'ai atterri à [l'association sur le droit d'asile]. Je suis la première génération chez moi à être née en France d'une famille qui s'est sentie déracinée. Venant d'un peuple où la valise, elle est toujours***

[345] Entretien avec l'auteur, 14 avril 2006.

visible et à portée de main. La notion d'exil et d'asile, c'est quelque chose qui est très important. Ensuite, les droits de l'enfant, c'est quelque chose aussi, au niveau personnel, pour plein de raisons, qui sont importants pour moi... *Je ne pense pas qu'il y ait de hasard.* ***Mais je ne suis jamais dit ça comme ça : "Il y a des conflits en interne mais heureusement la cause est là" ».***

Q- Mais est-ce que tu aurais pu continuer si on t'avait dit à un moment que tu n'allais plus sur le terrain ?

(Elle réfléchit longuement.) *« Tu sais, je me suis très vite dit...* ***Enfin, c'est un métier avant tout. Ce qu'on fait au quotidien, c'est gérer des plannings, gérer des relations avec des prestataires… Donc si la seule motivation, c'est de te dire qu'une fois tous les deux ans, tu vas aller sur le terrain, t'es mal partie ! Il faut aimer ce que tu fais, quand même.*** *Moi, j'aimais bien passer du temps avec la personne qui gérait ma base de données, discuter des stratégies...* ***Il faut aimer le marketing.*** *Il faut aimer le métier. Aimer la cause, c'est bien. Mais* ***ce n'est pas parce qu'on travaille chez Danone qu'on bouffe des yaourts tous les jours !*** *Pareil, tu n'es pas obligé de connaître par coeur la Convention des droits de l'enfant et de célébrer chez toi la journée internationale des droits de l'enfant pour être un bon collecteur. Je pense que ce sont des choses différentes. Je pense que d'un point de vue personnel, tu dois être sensible, d'une manière générale, à ces causes. Avoir une fibre… humaniste… être dans l'empathie…* ***Il faut avoir la sensibilité, une générosité, entre guillemets.*** *Mais ce n'est pas seulement de la générosité. Ça t'apporte quelque chose. Parce que* ***tu veux donner un sens à ta vie****. Et d'un autre coté, c'est un métier. Tu pourrais le faire ailleurs, mais il se trouve que tu as préféré mettre ces techniques au service d'une cause qui te tient à coeur.* ***Mais ce qui fait que ça marche, c'est que tu connais les techniques. Pas que tu es passionné. Avec de la passion et des grandes idées, on ne fait pas de la collecte. En tout cas, ça ne suffit pas. Par contre, parfois, on peut tellement déconnecter les deux qu'on peut oublier qu'il faut y mettre de la passion[346].*** *Il faut trouver sans arrêt les ressorts. Mais ça, tu les as forcément à un moment ou un autre… Je sais pas… Ça peut être* ***des petites victoires*** *que la collecte te rapporte… Des petites choses… Mais c'est important ces petites choses…* ***Ça permet de tenir… Parfois…*** *Enfin bon[347]…»*

2.3. Le rapport aux pratiques : les belles images et les mauvaises ficelles

Cette tension permanente entre l'attachement aux causes et leur statut de *fundraiser*, qui est jugé à l'aune des résultats financiers, et non des galons de militant, est à l'œuvre dans les innombrables controverses sur le choix des techniques utilisées pour susciter le don. On l'a vu avec le débat sur « Leila, avant-après ». Comme dans la question du rapport au terrain, se jouent à la fois une certaine idée de leur métier (et de ce que veut dire être un « bon » *fundraiser*), de leur engagement envers la cause et

[346] Elle se montre notamment très critique vis-à-vis de la tendance actuelle des ONG à débaucher des cadres financiers et marketing de grands groupes commerciaux. Nous reviendrons dans le chapitre suivant sur cette configuration spécifique de la troisième génération de collecteurs.
[347] Entretien avec l'auteur, 14 avril 2006.

également de leur statut dans l'institution. En effet, s'ils sont dans des rapports complexes aux autres branches sur un plan horizontal (collègues des pôles campagnes, administration, relations publiques…), c'est aussi le cas sur un plan vertical : le *fundraiser* dépend étroitement du mandat défini par ses supérieurs hiérarchiques pour évaluer les « coups » jouables dans ses opérations de collecte. Enfin, il est aussi tributaire dans les pratiques qu'il met en œuvre du verdict de ses collègues[348], des instances internes à l'institution (comité de donateurs, bénévoles de groupes locaux, professionnels actifs sur les campagnes menées) et enfin des donateurs eux-mêmes[349].

La dimension éminemment classante de leurs pratiques est redoublée par leur sensibilité très particulière envers les recettes du marketing direct. La situation est d'autant plus compliquée pour ces collecteurs qu'ils sont souvent les plus critiques envers le secteur commercial, ayant souffert de « ses ficelles[350] » et de « son hypocrisie », comme le déclare l'un d'eux, dans les situations sociales et professionnelles de porte-à-faux, décrites précédemment. Ils sont *de facto* les plus enclins à repérer, décrypter et critiquer les « ruses marketing », les « dépassements de limite » et « les dérives *corporate* » au sein des associations et singulièrement dans leurs propres pratiques. Ceci provoque souvent des injonctions contradictoires et des doubles contraintes, suscitant des dissonances cognitives et pratiques d'autant plus vives qu'elles leur sont aussi reprochées dans le même temps par leurs acteurs présentés précédemment.

Cette lucidité critique sur leurs propres pratiques est présente chez tous les collecteurs de cette génération, bien disposés par leur trajectoire complexe à saisir les paradoxes en jeu[351]. Le témoignage de Charles A., dont nous avons retracé au début

[348] Étant donné le petit nombre de collecteurs et le fort *turn-over* dans les ONG et les agences, l'interconnaissance est très forte, et la surveillance des pratiques des collègues (inévitable pour pouvoir positionner sa propre collecte d'un point de vue stratégique), incessante. Beaucoup de collecteurs sont d'ailleurs donateurs d'autres ONG que celle pour laquelle ils œuvrent, par engagement et/ou en « veille stratégique ».

[349] Toute la difficulté tenant au fait que ces différents verdicts sont le plus souvent dissonants (comme dans le cas de « Leila, avant-après »).

[350] Tous les termes en guillemets de ce paragraphe se rapportent à des expressions utilisées en entretien par des collecteurs.

[351] Sur la lucidité des acteurs en porte-à-faux, on retrouve les pistes tracées par Pierre Bourdieu : « La relation entre les dispositions et les positions ne prend pas toujours la forme de l'ajustement quasi miraculeux (…). En raison notamment des transformations structurelles (…), il existe toujours des agents en porte-à-faux, déplacés, mal dans leur place et aussi, comme on dit, « dans leur peau ». La discordance (…) peut être au principe d'une disposition à la lucidité et à la critique qui porte à refuser d'accepter comme allant de soi les attentes ou les exigences du poste, et, par exemple, à changer le poste conformément aux exigences de l'habitus au lieu d'ajuster l'habitus aux attentes du poste. La

de cette partie le parcours, permet de prendre la mesure de ce rapport très particulier aux pratiques. En amont de cet extrait, il nous parle de la relation très individualisée à nouer avec les testateurs potentiels dans les campagnes de sollicitation de legs :

> Q- Mais ça, c'est un métier qui requiert un savoir-faire particulier, que tu as du apprendre sur le tas, j'imagine que ça s'apprend pas en école de marketing?
>
> *« Non, d'ailleurs,* ***c'est pas du marketing, c'est du bon sens****. D'ailleurs, c'est ce que je réponds quand on me demande « Mais c'est quoi la technique ? », y a pas de technique, c'est du bon sens. (…) Savoir lire une lettre par exemple. Comprendre la lettre. Quelqu'un qui te dit « Mon mari est mort, veuillez modifier l'adresse dans la base de données ». Tu lui écris, tu lui présentes tes condoléances, son mari vient de mourir, merde, y a pas une association qui le fait !* (il s'emporte) *Si elle répond, elle dit « Nous avons bien modifié l'adresse. ». [L'ONG précédente où il travaillait],* ***ils lisent les lettres et ils répondent comme si c'était quelqu'un de la famille****. Et c'est vraiment du bon sens, parce que c'est ça que le donateur attend d'une association. Il attend d'avoir une relation à l'association et pas seulement de cracher son fric. Donc tu réponds « Nous avons pris connaissance de votre lettre. Nous sommes de tout cœur avec vous. » etc, t'as pas besoin de te répandre mais que la personne voit que c'est à elle que tu parles. Et en ayant ce bon sens là, tu changes tout et tu peux avoir…* ***Et puis, c'est gratifiant parce que t'as pas besoin d'avoir d'outils tordus. C'est une relation simple et honnête. Avec ça, tu fidélises, tu augmentes ton don moyen et ta probabilité d'avoir un legs.*** *Voilà. Bon après, dans la pratique, c'est dur à mettre en place hein.* ***[Ici], c'est une association qui s'est prostituée pour avoir du don.*** *Mais prostituée hein !* ***Le message n'est plus le reflet de l'association…*** *Ça fait cinq ans que j'essaie de changer ça mais quand tout ton fichier a été constitué sur cette relation là, t'arrives plus à la défaire****. Les gens, ils attendent leurs étiquettes, ils attendent leurs cadeaux et ils fonctionnent comme ça ! C'est effarant…*** *Donc ce qu'il faut faire, c'est créer un autre fichier avec un autre message et un autre ton, et c'est ce qu'on est en train d'essayer de faire. On commence l'année prochaine. Et là, tu crées un fichier qui en terme de comportement sera différent du premier, nécessairement. (…)* ***Ceux qu'on a, on les a habitués à leur parler comme ça. Et tu peux plus changer le ton ou le message, sinon ils ne le comprennent plus. Ça fait vingt ans qu'on leur parle d'enfants malheureux qui vont passer Noël tout seuls, ce qui est évidemment faux****, c'est pas le problème de (l'association), on ne s'occupe pas d'orphelinat et puis les enfants handicapés, ils ne sont pas orphelins, ils ont des parents comme tout le monde. Mais* ***on ne***

---

dialectique entre les dispositions et les positions ne se dévoile jamais aussi bien que dans le cas des positions situées en des zones d'incertitude de l'espace social, comme les professions encore mal définies, tant pour les conditions d'accès que pour les conditions d'exercice (…). Du fait que ces postes mal délimités et mal garantis, mais « ouverts » et, comme on dit parfois, "pleins d'avenir", laissent à leurs occupants la possibilité de les définir en y apportant la nécessité incorporée qui est constitutive de leur habitus, leur devenir dépendra beaucoup de ce qu'en feront leurs occupants, ou du moins ceux d'entre eux qui, dans les luttes internes à la "profession", et dans les confrontations avec les professions voisines et concurrentes, parviendront à imposer la définition de la profession la plus favorable à ce qu'ils sont. » (Bourdieu P., *Méditations Pascaliennes…, op.cit.*, p. 186-187.)

peut plus leur dire aujourd'hui que (l'association) s'occupe d'adultes en formation professionnelle… *»*

Q- Parfois même heureux…

« Oui, alors là, si tu dis ça, c'est terminé, ils comprennent rien du tout si tu leur dis ça… »

Q- J'imagine que vous avez fait des essais sur de petits échantillons ?

« Des tests, oui, ça ne marche pas. On a essayé plein de messages, ***des messages militants, ça ne marche pas. Enfin, ça ne marche pas… Disons que c'est sans commune mesure avec nos messages qui sont hyper marketés.*** *Alors là, en marketing, (l'association), c'est une école hein ! (il cherche dans ses tiroirs et en sort une* mailing box[352]*) Voilà,* ***en termes de résultats, on est super fort mais en terme de sens, on est nul, catastrophique****. Regarde, on fait ça. Il est peu déchiré car ce sont mes enfants qui l'ont ouvert, c'est d'ailleurs la preuve que ça marche. (rires) C'est une* mailing box *déjà, il n'y en a pas beaucoup qui le font. Il est entièrement personnalisé, y a un cadeau dedans, c'est un test ça hein, personnalisé au nom du donateur, il n'y en a pas beaucoup qui pousse le vice jusque là. Et* ***tout est personnalisé*** *comme ça.* ***Le* mailing *est fabriqué en Chine****. (rires gênés) Donc tu vois, c'est aberrant. On a plein d'ateliers protégés, on fait fabriquer les* mailing *en Chine. Et tout est à l'avenant. Alors, dedans, voilà, t'as l'enveloppe, « de la part de Marie »,* ***t'as le texte de la petite fille qu'est malheureuse, on imite l'écriture d'une gamine, enfin bref, horrible****… (il soupire) Donc c'est hyper marketé… Et ça marche du tonnerre…* ***C'est ça qui est dur, c'est de changer alors que tu sais que tu fais des résultats canons avec un truc pourri. Alors après le choix, il est politique. Est-ce qu'on rétablit le vrai ton de communication de l'association ? Ou est-ce qu'on collecte le plus possible ?*** *L'association, parfois, elle me tape sur les doigts avec un* mailing *comme ça. Alors je leur dis « Écoutez, à ce moment là, vous me demandez pas + 10% l'année prochaine. Vous me dites ce qu'il faut faire, moi, je fais ce que vous voulez, je suivrai,* ***j'ai aucune gratification, aucun plaisir à éditer un truc comme ça (montrant le* mailing *avec dédain)****. J'ai aucune fierté. Vous me dites, on met plutôt en avant la communication de (l'association), vous acceptez une baisse des recettes de 7 ou 8 %, on fera des* mailing *qui nous ressemblent. »* ***Et ce pas à franchir, c'est pas à moi de le franchir. La décision, elle est politique. C'est soit les sous, soit la com.*** *Mais t'arriveras pas à faire plus d'argent en te mettant des bâtons dans les roues en terme de com. »*

Quand tu dis **l'association me tape sur les doigts**, c'est au niveau du CA ? Ou le pôle campagne ? Ou…

*« **Ce sont les adhérents… C'est tout le monde en fait**. Ce sont tous les proches de l'association qui connaissent l'action de l'association et qui **ne se reconnaissent pas là-dedans**. **Les professionnels**, qui disent « Attendez, mais vous avez vu comment vous parlez de nous ? ». **Les usagers**, enfin les personnes handicapés : «Vous avez vu la vision pitoyable que vous avez de nous ? ». Tout est comme ça. Alors (l'association) répond, enfin moi je réponds ça à mes DG*

[352] Dernier né des dispositifs de sollicitation postale, la *mailing box* est une large enveloppe cartonnée, contentant une lettre mais aussi différents éléments (plaquette d'autocollants, vignettes etc.) et même de petits objets. L'ensemble ressemble à un petit paquet cadeau.

qui répondent ça après « Oui mais on a besoin d'argent, ce sont les meilleurs mailings *en terme de recette. ». Là dessus, moi, je suis clair. Je peux vraiment faire ce qu'on veut mais faut qu'il y ait un choix d'ordre politique, qui soit clair et assumé. Et c'est pas à moi de le prendre. (…) Bon, le choix est en train d'être fait mais j'ai pas la signature,* ***c'est pas simple, faut voir qu'on est dans un milieu hyper concurrentiel et que si moi, je me retire un peu, les autres vont s'engouffrer… Donc on est quand même dans un cul de sac dans beaucoup d'associations***[353]*. »*

En attendant d'avoir l'aval de sa hiérarchie pour opérer cet arbitrage, ce collecteur développe des outils dans lesquels il se retrouve davantage. Il a notamment fait réaliser un agenda de photos en noir et blanc, sobre et digne, à tirage limité, qui montre des couples d'adultes handicapés, dans des scènes du quotidien, parfois de tendresse voire de relations sexuelles. L'œuvre est lié à une démarche de longue haleine, en collaboration avec un photographe ayant partagé le quotidien de ces gens avant de les photographier.

*« **On a même mis un couple d'adultes handicapés homosexuels ! (…) Bon, c'est sûr que je ne collecterais pas un euro avec un truc pareil…** Mais attention, c'est pas contradictoire avec le* mailing. ***C'est complémentaire**. Le* mailing*, c'est qu'un élément du mix-marketing. Donc sur tous les autres éléments, moi j'essaie d'être plus proche de l'association.* ***Ça me permet de moins me culpabiliser avec le* mailing *et ça permet à l'association de mieux le tolérer***[354]*… »*

Dans cette situation, tout se passe comme si la division des pratiques du marketing, *via* le *mailing* et l'agenda, garantissait un équilibre entre des injonctions contradictoires au niveau de l'institution, comme au niveau individuel du collecteur. En somme, la collecte n'apparaît plus comme un bloc insécable mais bien comme un ensemble de pratiques, certes globalement stigmatisées, mais, dans le détail, inégalement nobles ou infamantes. Or dans cette captation des parties valorisées du travail de collecte, qui permettent sinon de « blanchir » totalement le *dirty work*[355], du

[353] Entretien avec l'auteur, 17 novembre 2005.
[354] *Idem*.
[355] La fécondité de la notion de *dirty work,* telle que l'utilise Hugues (Cf. Hughes E.C., « Studying the Nurse's Work », art. cit., p. 294-295.), est liée à un usage, non pas centré sur l'essence d'une pratique, mais sur la configuration qui l'institue comme tel. Elle invite surtout à suivre le processus de professionnalisation dans une perspective interactionniste, c'est-à-dire comme la transformation d'un faisceau de tâches en une activité sociale reconnue et rémunérée. Ce processus est porté par des acteurs en concurrence, qui luttent entre eux pour capter ou mettre à distance de leur champ de compétence respectif les activités infamantes. Un bon exemple est celui rapporté par J.-M. Chapoulie : « Carr-Saunders et Wilson montrent ainsi comment la séparation jusqu'au milieu du XIXe siècle de la médecine et de la chirurgie en Grande-Bretagne – celle-ci apparaissant comme une activité annexe des barbiers – exprime la dévalorisation religieuse des activités chirurgicales et l'intérêt des médecins qui,

moins d'affaiblir la dynamique de stigmatisation, le *fundraiser* en ONG est concurrencé par deux autres acteurs. En interne, il est dans un rapport d'associé-rival avec le service de communication, et en externe, il subit la domination des agences.

3. *Fundraisers* en ONG, agences-conseils et services de communication : l'enjeu d'un partage des tâches

3.1 La domination des agences-conseils

Lors de la création de leurs agences à la fin des années 1980, les pionniers devenus patrons avaient marqué l'enracinement de leur positionnement « du côté des associations », à la fois pour marquer leur distance (et leur avantage comparatif) vis-à-vis des grandes agences marketing traditionnelles qui s'aventuraient sur le marché de la collecte associative en supplément de leurs clients commerciaux, et par affinités biographiques, comme nous l'avons montré au chapitre précédent.

L'exemple le plus marquant est celui de la genèse de l'agence qui va devenir leader sur le marché de la collecte dans les années 1990. Fondée par un pionnier issu d'une grande ONG humanitaire où il a implanté le marketing direct, cette agence est à l'origine une filiale de cette ONG, sous la forme d'une SARL dont 75% des parts sont détenues par l'association et 25% par le collecteur. Le but est à la fois d'externaliser en partie ce secteur marketing, ce qui permet de mettre à distance cette activité illégitime en interne, mais également d'être un service à la disposition d'autres associations pour réaliser des économies d'échelle et négocier, de manière concertée, à la baisse le coût de fabrication et d'acheminement auprès des opérateurs. La forme de cette organisation est en débat et évolue progressivement, d'un organe associatif, à une firme privée, comme le raconte un des protagonistes de cette genèse :

> *« Et à un moment, il y a même* ***une discussion pour savoir si on ne créerait pas un GIE associatif****, chaque nouvelle association qui passe un contrat avec ce GIE rentre aussi au capital de ce GIE… enfin bref, une vision associative du problème qui va être débattue à un moment, qui va être proposé à un certain nombre d'acteurs du secteur. Bon, les discussions vont être compliquées donc on se dit qu'il faut avancer et on crée la structure [Y]. Et en*

pour éviter un statut social bas, préféraient refuser des activités considérées comme dégradantes, et maintenir un ensemble de justification de leur rôle acceptable par l'Église. » *(*Cf. Chapoulie J.-M., « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue française de sociologie*, XIV (1), 1973, p. 102.)

fait, ça ne se fera jamais. Mais ça a été débattu. ***Ce n'était pas du tout une vision d'entreprise, c'était créer un outil au service des associations****. Et puis, c'était le moyen pour (le collecteur) de dire « c'est bien gentil de donner des conseils mais ça prend du temps, ça mérite d'être financé et rémunéré ». Donc voilà. [Y] se crée sous la forme d'une SARL indépendante,* ***la vision en terme de GIE associatif est abandonnée en 1991 et on est séparé de [l'ONG]****. (…)* ***Donc quand on parle de marketing, d'agence, c'est le diable.*** *Alors* ***ce qui va sauver, en tout cas pendant un temps, [Y] et les autres agences du secteur, c'est qu'elles sont nées dans le secteur****, elles ont un passé associatif. Très vite, [le pionnier qui dirige l'agence] a* ***une approche autour de l'éthique****, de structurer le secteur, le professionnaliser et l'améliorer. Et il se comporte pas du tout comme une agence. Enfin comme une entreprise. Je me souviens, à l'époque, trois fois sur quatre, il disait « notre association » quand il parlait d'[Y] ! Sinon, on n'a pas du tout un comportement d'agence. (…) Une association venait nous voir en disant « on veut faire un million d'envois en prospection », il va leur dire « non, c'est une mauvaise idée, surtout pas ». Il n'y a pas d'histoire de gains, de recherche de profits... (…) C'est vraiment une vision associative*[356]*. »*

Mais progressivement, la tarification augmente, s'alignant sur les autres prestataires qui n'ont pas toujours choisi cette démarche associative. Parallèlement, le passé associatif des pionniers s'éloignent, et les nouveaux entrants qui occupent maintenant les postes au sein des ONG ne les identifient plus à l'aune de cette origine, mais comme de « simples » prestataires commerciaux. Plus encore, tandis que cette dimension de collaboration s'amenuise, une distance se creuse entre ONG et agences, à mesure que ces dernières concentrent un pouvoir toujours croissant.

En effet, avec l'institutionnalisation systématique du recours au marketing direct par les ONG, les agences vont rapidement prendre en charge une part très importante du travail de collecte. D'une part, elles permettent, avec d'autres prestataires, une externalisation d'opérations techniques et logistiques lourdes pour lesquelles les ONG ne disposent pas de moyens idoines. C'est le cas de la fabrication des *mailings* (la « fab' »), pour l'impression, l'acheminement etc. Mais ce peut être également la gestion de bases de données de donateurs, grâce à des outils informatiques de pointe. Enfin, l'externalisation concerne également la partie stratégique, de l'orchestration du tempo de la campagne à la détermination des thèmes porteurs, en passant par l'écriture des *mailings*. A ce titre, les pionniers devenus directeurs d'agence (qui peuvent regrouper une vingtaine de collaborateurs)

[356] Entretien avec l'auteur, 5 mai 2006.

deviennent les grands stratèges des opérations de collecte, conseillant parfois une dizaine d'associations et fondations simultanément[357].

Les collecteurs de la seconde génération qui arrivent en poste dans les ONG apparaissent donc doublement dominés : ils souffrent de la comparaison avec les pionniers, beaucoup plus expérimentés, et ils concentrent beaucoup moins de pouvoir, puisque la dimension stratégique est en grande partie externalisée. De plus, les collecteurs consacrés exercent une sorte de tutelle sur les nouveaux entrants. En effet, puisqu'il n'existe pas encore de filière de formation, les nouveaux arrivants ont tendance à se tourner vers les quelques figures connues du secteur, qui ont écrit les ouvrages références dans la décennie précédente et dirigent les agences. Ces grandes figurent s'instaurent en *gate keeper* du secteur, conseillant les nouveaux venus, les orientant dans le dédale d'un champ associatif souvent mal connu, les recrutant à l'occasion dans leurs agence, et leur faisant profiter de leur carnet d'adresses.

Au-delà de cette tutelle des pionniers sur les nouveaux entrants, c'est le pouvoir des agences sur les ONG qui devient tel que des critiques vont s'élever sur leur rôle. L'exemple le plus caricatural apparaît sous la plume virulente de S. Brunel. L'extrait suivant est tiré de son roman *Frontières*, dont nous avons précédemment souligné l'intérêt et les limites :

> *« En réalité, seuls les directeurs et les comptables connaissaient le montant réel des honoraires services aux "agences-conseils" avec lesquelles travaillait l'association.* ***Un secret d'État*** *qui, dévoilé, aurait risqué de mettre le feu à la maison.* ***Les agences de communication n'avaient aucun scrupule à facturer leurs services à des prix d'autant plus exorbitants qu'elles savaient combien les humanitaires dépendaient d'elles pour exister****, combien ils étaient suspendus à leur capacité à construire des* mailings *vendeurs et des campagnes de communication irrésistiblement émouvantes. Toutes prospectaient les ONG, dans lesquelles elles flairaient des marchés immenses,* ***en se proclamant, la main sur le cœur, émues par la cause humanitaire****, prêtes à consentir les plus grands sacrifices financiers pour rester fidèles à une éthique que le monde des affaires, à les entendre, piétinait chaque jour. Mais les ristournes des débuts, destinées à ferrer la bête, laissaient très vite place à des factures implacables (…).* ***Finalement, les ONG payaient plus cher que les entreprises marchandes les prestations*** *qui leur étaient servies,* ***mais comme c'était l'argent gratuit des donateurs*** *qui partait dans le gouffre sans fond des consultants (…)*[358]*. »*

[357] Des règles de non-cumul s'instaurent par la pratique (et les méfiances croisées des annonceurs): une même agence ne peut conseiller à la fois MSF et MDM, ou l'ARC et la Ligue Contre le Cancer…

[358] Brunel S., *Frontières…, op. cit.,* p. 229. L'ouvrage paraît en 2003 mais il renvoie à une situation observée dès la décennie précédente, alors qu'elle occupait d'importantes fonctions en ONG.

Plus que la dimension financière éventuellement scandaleuse (sur laquelle nous n'avons que peu d'informations et qui ne concerne pas directement notre étude), il est intéressant de noter ici le stigmate attaché au travail des agences, accusées de prospérer « sur le dos » des ONG. L'accusation est récurrente et nous verrons dans la partie suivante, sur le marché de la collecte de fonds de rue, comment les agences de ce secteur y font face actuellement. Il faut d'ailleurs souligner que nous avons rencontré des difficultés dans notre enquête à chaque tentative d'obtenir des données chiffrées et des tarifications des agences, ce qui témoigne de la persistance d'un sentiment d'illégitimité de la part des opérateurs de cette sous-traitance.

La deuxième dimension mise en avant dans cet extrait est le pouvoir de cet « État dans l'État ». Celui-ci contribue de facto à affaiblir les collecteurs en place puisque ceux-ci pâtissent de l'externalisation des dimensions stratégiques, les plus valorisées, du *mailing*. Dépossédés de cette part noble d'un travail largement illégitime[359], ils se voient concurrencés en outre au sein de la division des tâches par un second pôle, cette fois au sein même de l'ONG, *via* les services de communication.

3.2. Collecte et communication : les associés- rivaux

Un regard distant peut conduire à négliger les distinctions entre marketing et communication. Pour les pôles militants des ONG (comme pour les observateurs issus des sciences sociales), les éventuels différences semblent des détails eut égard à la force de ce qui les rapproche, au premier rand desquels un stigmate commun. De plus, pour de nombreux théoriciens de ces disciplines, le marketing et la communication doivent être liés.

Pourtant, le plus souvent, la collecte de fonds et la communication sont des services séparés, parfois mêmes rattachés à des directions différentes. Le paradoxe tient au caractère indissociable des deux activités puisque l'image projetée de l'association par la communication a des répercussions sur la collecte de fonds d'un côté, et que, de l'autre, la collecte repose sur l'envoie de millions de courriers de sollicitations qui médiatise une certaine image de l'association auprès des donateurs.

[359] Cette recherche de la part noble dans une activité illégitime pourrait nous emmener dans une régression à l'infini : ainsi, en École de commerce, le marketing direct est lui-même décrit à cette époque comme une activité peu noble, car peu stratégique en comparaison du « vrai » marketing ou peu créatif par rapport à la publicité, et donc essentiellement un travail technique, laborieux, « un truc de tâcheron, les mains dans le cambouis, à faire des essais-erreurs avec sa base de données » comme le dit un collecteur.

Cependant, les responsables de la communication perçoivent leurs collègues de la collecte avec méfiance, ceux-ci étant souvent suspectés de donner une image de l'association déformée, insistant surtout sur les programmes susceptibles de faire donner (par exemple les enfants) ou *via* des cadrages efficaces (représentation victimaire, dramatisation, simplification des enjeux)[360]. La méfiance est réciproque : les collecteurs voient les communicateurs comme des gaspilleurs de l'argent que le marketing pourtant honni a rapporté, multipliant des campagnes de communication aux répercussions intangibles.

Le témoignage de Sara W. illustre bien le type de confrontation très fréquemment rapporté par les collecteurs[361].

> Q- Par rapport au pôle de la collecte, le pôle communication se plaçait comment ?
>
> *« C'était **très conflictuel**. C'était la cata absolue. Car alors qu'avant c'était réuni, là, ils avaient créé deux postes mais il n'avait pas créé d'organigramme de lien qui nous oblige à travailler ensemble. **Pas de coordination, pas de stratégie commune…** On avait quelqu'un qui venait du **CELSA**. Très **BCBG**. **Son objectif, c'était d'avoir des articles dans** **Le Monde.** **Ce qui n'est pas du tout notre cible.** Aucun objectif en termes de retour sur investissement. Que de l'image, mais complètement déconnectée de la réalité de l'association. **Elle pensait conduire une Ferrari alors qu'elle était à bord d'une Deux Chevaux… Et on ne parlait pas la même langue.** Elle est restée cinq ans, en plus… Donc c'était catastrophique. On dilapidait l'argent. Elle a développé un site qui a coûté très cher qui n'était pas du tout interactif, pas du tout orienté marketing, très institutionnel… **Elle a fait une campagne qui était très bien sur les enfants privés de liberté, avec la FNAC. Mais elle a fait un site à part sur la campagne. Donc il n'a même pas généré de trafic vers le site. Elle ne proposait même pas d'appel au don. Et elle était tellement peu à l'aise avec***

[360] Au-delà des témoignages de collecteurs déjà évoqués, nous renvoyons ici aux contributions P. Mesnard sur le poids de la représentation victimaire dans la valorisation des ONG auprès des donateurs *in* Dauvin P., Siméant J. (dir.), *ONG et humanitaire*, *op. cit.*, p. 189-211. Voir aussi Juhem P., « La logique du succès des énoncés humanitaires : un discours sans adversaires », *Mots. Les langages du politique*, 65, 2001, p. 9-27.

[361] Sur ce sujet, l'antagonisme n'est pas propre aux années 1990 et se retrouve dans la plupart des structures depuis 25 ans. Néanmoins, il semble que beaucoup de directions de la collecte et de la communication ait fusionné (dans certains cas, moins nombreux, on observe le mouvement inverse) dans les dernières années. Même quand les deux directions fonctionnent de concert, les controverses peuvent être fortes. On se reportera à cet égard à la communication de P. Juhem sur la communication de MDM et de MSF à propos du Kosovo. On y voit notamment à l'œuvre les réflexions sur ce qu'on peut dire ou non dans deux supports différents chez MSF, le journal des donateurs, dit « externe » (300 000 exemplaires, ramène 80% des fonds propres), sous la responsabilité du service donateurs et le journal « interne », à diffusion plus restreinte (10 000 exemplaires), sous la responsabilité du service de communication. Cf. Juhem P., « Parler du malheur. Grammaire du discours humanitaire et constitution des angles journalistiques », communication au colloque « ONG et action humanitaire : entre militantisme transnational et action publique », La Rochelle, 12 et 13 avril 2001.

l'organisation pour laquelle elle travaillait que dés qu'elle communiquait, le logo était tout petit ! *»*

Q- Donc tu avais l'impression de te battre contre le courant ?

« Non, c'est plutôt qu'il y avait deux courants. Car ***elle aussi était en conflit avec le terrain. Ils n'étaient pas d'accord avec son approche non plus. Elle, elle était dans le show off****, dans la mousse. Elle a fait un film qui a coûté beaucoup d'argent, qui lui a fait plaisir, mais qui ne reflétait pas le travail… C'était sur un thème très pointu, sur les enfants dits sorciers, et* ***c'est tellement compliqué qu'après avoir regardé le film, je ne savais pas quoi penser*** *et surtout, tu ne comprenais même pas comment se positionnait notre organisation…* ***Donc c'était contre-productif****. Donc même vis-à-vis du terrain, ça se passait mal*[362]*. »*

Plusieurs lignes de fractures affleurent dans ce témoignage. En premier lieu, les objectifs des deus services sont différents : le marketing doit susciter des dons, tandis que la communication doit améliorer la notoriété de l'association. La question sous-jacente porte donc sur la « vraie » nature de l'association, dont la définition devient un enjeu. De plus, c'est la hiérarchie de ses attributs d'identité qui est en jeu, avec pour le *marketer* la tentation de mettre en avant ceux qui attirent le plus de dons[363]. De nombreux reproches vont donc porter, de la part du service de communication, sur les déformations, simplifications et travestissements de la cause par le service de collecte.

La seconde différence qui attise les antagonismes porte sur les méthodes employées. Pour le *fundraiser*, tout est testé par échantillon statistique et le verdict ultime et systématique est le montant des dons générés. Pour le responsable de la communication, la méthode est plus inductive et repose sur l'inspiration créative, tandis que les résultats des actions sont moins facilement mesurables[364].

---

[362] Entretien avec l'auteur, 14 avril 2006.

[363] La tentation est d'autant plus forte dans le cas rapporté que la démarche de l'association suscite moins facilement l'émotion favorable aux dons des ONG urgencières : «En plus, c'était une organisation, je ne sais pas si tu as eu l'occasion de voir des messages, une organisation qui fait du développement, qui ne fait pas de l'humanitaire de crise, et qui est sur le droit de l'enfant, et qui a un discours très intello, sur la résilience, sur la philosophie pour enfants, sur le droit, la spiritualité... Plein de choses très bien mais en *mailing*, tu laisses tomber. Quand on fait des *mailings* sur la résilience, c'est intéressant, c'est chouette, mais il y a un moment où... Il y a eu un moment où on a voulu booster les résultats en prospection et on a fait des choses beaucoup plus… parfois même trop trash… Et qui ont fait des résultats. Mais évidemment, les autres te tombent dessus… » (entretien avec l'auteur, 14 avril 2006).

[364] Évidemment, on pourrait imaginer des indices chiffrés (nombre de reprises dans la presse, sondage sur le taux de notoriété etc.) mais ceux-ci ne sont en aucun cas des épreuves de légitimité aussi puissantes que celles qui sanctionnent le travail des collecteurs.

Un collecteur d'agence qui a travaillé pour de nombreuses ONG depuis trente ans revient sur la difficulté d'imposer le point de vue du collecteur :

> *« En général, ça ne se passe pas très très bien… **Ça ne se passe pas très bien car le principe d'un message de recrutement ou de fidélisation, c'est un principe qui ne peut pas plaire*** **(il insiste)**. *Parce que c'est un principe qui est toujours un petit peu **misérabiliste**. Et ça, ça ne peut pas plaire car l'association n'est jamais, enfin en tout cas j'en ai rarement vu, n'est jamais heureuse de la façon dont elle communique pour avoir des résultats. **Et les services communication, ils ont une certaine chance, c'est qu'il ne mesure pas les résultats. Donc ils peuvent se laisser aller à des concepts tels que « j'aime ou j'aime pas »**, « c'est moderne ou c'est pas moderne », ou « c'est ringard ou c'est pas ringard ». Donc il y a toujours en effet des situations conflictuelles. »*
>
> Q- **Et ça, vous l'avez toujours connu ?**
>
> ***« Toujours ! Partout. Et ça peut même prendre des proportions assez graves.*** *On a un client très important où c'est le service communication qui nous a carrément fichu dehors. (…) Mais il y a toujours des problèmes. Et c'est compréhensible. Moi je m'occuperais de la communication d'une association, je suis sûr que je serais un peu agacé de voir partir un million de* mailings *qui ne communiquent pas toujours l'image qu'on veut donner. Et puis, il faut savoir une chose, il ne faut pas non plus que ça paraisse cynique mais **le*** **mailing** ***n'est jamais le reflet de ce que fait l'association**. Parce que c'est du marketing, son but c'est d'intéresser le prospect ou le donateur et **il faut trouver l'angle d'attaque et cet angle d'attaque est parfois marginal dans le travail de l'association**. Donc, l'association, enfin, **les gens qui ne sont pas entrés dans la compréhension de la mécanique de ces processus, se sentent toujours un peu trahis**[365]. »*

Si les deux premiers points d'antagonisme sont, pourrait-on dire, structurels et nécessairement récurrents entre les deux services, le troisième élément prend une importance spécifique dans la configuration des années 1990 de cette seconde génération. A l'image de la responsable « très BCBG », il entérine la domination du secteur de la communication sur la collecte par les trajectoires sociales des acteurs en concurrence. Dans les cas que nous avons pu étudier[366], les salariés du pôle communication ont des cursus plus généralistes et souvent plus prestigieux que les techniciens de la collecte (agence de publicité, école de journalisme, IEP).

On mesure donc au sein de cette coopération-concurrence, l'avantage comparatif que tirent à plusieurs titres les responsables de la communication sur ceux

[365] Entretien avec l'auteur, 30 juin 2006.

[366] Nos informations à ce niveau sont très parcellaires et mériteraient une enquête plus approfondie. Si les cas sont avérés sur les exemples étudiés, une généralisation de cette situation ne peut donc être avancée ici qu'à titre d'hypothèse.

de la collecte. Ils incarnent notamment une image plus noble de l'association, quand ils ne revendiquent pas directement de garantir la défense de la « véritable » identité de l'ONG, tandis que les *marketers* constitueraient une menace pour son intégrité. Dans cette configuration, les collecteurs en ONG sont donc doublement dominés, en interne par la communication et en externe par les agences. Ce statut redouble le stigmate statutaire lié à leur positionnement toujours précaire au sein de l'institution, et s'articule, parfois douloureusement, avec des trajectoires professionnelles et sociales dont nous avons retracé précédemment la spécificité.

Considérant cette situation, la consécration du *fundraising* dans les années 2000 peut paraître pour le moins surprenante, voire incompréhensible. C'est au contraire en gardant à l'esprit les linéaments de cette trame antérieure qu'on pourra saisir la complexité de la configuration actuelle, qui a vu émerger une troisième génération de collecteurs, prenant place auprès des deux autres au sein d'une corporation professionnelle renforcée, tandis que tout la sépare de ses aînés, si ce n'est le fil rouge du *dirty work*.

Chapitre 3. La consécration paradoxale du *fundraising* (années 2000)

Bien que contestée dans les années 1990, à plusieurs titres, la collecte de fonds privés reste pour les ONG une corne d'abondance. De plus, la baisse des financements européens à la fin des années 1990 et l'assèchement croissant des subventions nationales pour les associations (notamment l'aide au développement) contribuent à rétablir son importance stratégique. Mais ce sont surtout trois éléments nouveaux qui assurent la consécration du *fundraising* dans les années 2000 et forment un troisième « âge » dans la jeune histoire de ce secteur, avec une configuration distincte des deux précédentes et une nouvelle génération de collecteurs, qui prend une place spécifique auprès des deux autres.

Le premier élément à souligner est le renforcement de l'institutionnalisation de la profession, *via* la reprise d'activité des organes du groupe professionnel et une légitimation universitaire décisive. On assiste notamment à l'intensification des processus d'échanges, de formation, de contrôle et de standardisation des rôles et pratiques au sein du secteur, que ce soit en agence ou en association, sanctionnée par des dispositifs formels (séminaires, cursus universitaire, diplôme, notation, modèle d'évaluation). Au sein de cette configuration émerge la première génération de collecteurs issue de formations spécifiquement dédiées au marketing dans des organisations non lucratives.

Le second axe de cette recomposition du secteur tient au redéploiement des outils du *fundraising*. Le paysage de la collecte devient plus complexe, constitué de davantage d'ONG, de prestataires, d'outils de collecte et de territoires d'application. Le savoir-faire accumulé par les *fundraisers* associatifs est dans cette nouvelle configuration une ressource rare et précieuse, sollicitée par des institutions sommées de mettre en place des processus de collecte de fonds privés (musées, écoles, universités).

La troisième dimension de cette légitimation est liée à la reconnaissance croissante acquise par le *fundraising* associatif auprès par des acteurs consacrés du secteur privé : invitations dans les meilleures écoles de commerce, partenariats avec des entreprises privées d'envergure (notamment pour servir d'interface dans les

programmes de coopération ONG- entreprise autour des politiques de responsabilité sociale et environnementale des entreprises), attractivité croissante de la carrière associative pour les cadres du privé.

Ce sont ces trois pistes que nous allons développer pour explorer la configuration actuelle du *fundraising* associatif. Ce parcours nous amènera *in fine* à mieux saisir les paradoxes qui traversent aujourd'hui le secteur, les enjeux de sa recomposition, et la persistance du stigmate du *dirty work*, certes transfiguré par la nouvelle configuration, mais toujours très vif. En effet, les succès récents et spectaculaires du *fundraising*, dont l'épisode lié au Tsunami (décembre 2004-janvier 2005) constitue l'acmé, génèrent paradoxalement une série de remises en cause profondes du secteur.

1. La construction de la profession relancée

1.1 L'institutionnalisation d'espaces de formation

1.1.1 Les nouvelles instances du secteur

De l'Union pour la Générosité à l'Association des Fundraisers Français

Les collecteurs de la seconde génération sont au début des années 2000 en poste depuis quelques années. Leur positionnement complexe et leur légitimation souvent difficile, dont nous avons traité au chapitre précédent, constituent un stigmate collectif, une expérience commune, par delà la diversité des institutions de rattachement. Ils leur confèrent également un regard acéré et souvent très lucide sur les problèmes structurels des rôles qu'ils occupent. La fréquentation du séminaire d'Amsterdam constitue l'occasion pour plusieurs d'entre eux d'échanger, de prendre conscience de leurs difficultés communes, mais également de leur importance stratégique au sein des institutions, à l'heure où les financements publics se raréfient. C'est au cours d'un de ses séminaires annuels que certains décident de relancer l'organe corporatif de la profession, que nous avions rencontré en étudiant les années 1980 : « l'Union pour la Générosité[367] ». Tombée en léthargie pendant les années

[367] Initialement nommé Le Club des *Fundraisers* , il devient L'Union pour le développement de la Générosité en 1996, puis L'Union pour la générosité. Celui-ci est rebaptisé Association Française des *Fundraisers* en 2006.

1990, n'éditant plus de revue et n'organisant plus de rencontre, cette instance est progressivement devenue une coquille vide.

Une poignée de collecteurs de la seconde génération, dans la trentaine, travaillant en ONG[368] et dotés d'une expérience préalable dans le secteur privé, relancent ce collectif, épaulés par quelques pionniers devenus responsables des agences du secteur. Dès 1999, le pendant français du séminaire d'Amsterdam est mis sur pied. Il s'agit de réunir les professionnels du secteur, de susciter des échanges à propos des pratiques, mais également de permettre une formation aux dernières innovations techniques, en invitant notamment des intervenants anglo-saxons. Ce séminaire connaîtra sa seconde édition en 2003, réunissant pendant deux jours 175 personnes, alors que l'édition de 1999 n'en comptait que 90. Il est devenu depuis un événement annuel incontournable pour tous les collecteurs, permettant aux nouveaux venus de se former, aux plus aguerris d'engager des débats, et aux agences de proposer leurs services. En 2007, le séminaire a accueilli plus de trois cents participants.

Le second axe de cette relance passe par l'édition d'une revue dédiée au secteur du *fundraising*, intitulée *Trait d'Union*, et renommée récemment *Fundraizine*[369]. On retrouve dans cette publication les lignes de force de *La voie privée* : dossier thématique sur une technique, controverses liées à un sujet d'actualité ou à une nouvelle tendance du *fundraising* – avec des exemples souvent venus d'outre-Atlantique mais également, désormais, de toute l'Europe –, et enfin des portraits de collecteurs.

Le troisième élément est la création en 2006 d'un concours du « Prix de l'Innovation en *Fundraising* », décerné par un jury d'une dizaine de professionnels.

A partir de 2004, l'Union pour la Générosité se dote d'une infrastructure plus solide, d'un local, d'un permanent salarié et d'une équipe de stagiaires. Un site internet est mis en place et s'impose à la fois comme un centre de ressources (en archivant notamment les formations dispensées) et comme un annuaire pour les collecteurs. Les agences accompagnent de très près cette évolution *via* des

[368] L'équipe qui reprend en main l'UPG à cette époque est composée de collecteurs du CCFD (Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement), d'Amnesty International, de Greenpeace, du Sidaction, du BICE (Bureau International Catholique pour l'Enfance) et du WWF.

[369] Tous mes remerciements à Yaele Aferiat et Lucie Deglaude, de l'AFF, pour m'avoir transmis les archives de la revue.

contributions financières au séminaire, la réalisation gratuite du site internet et du journal.

Fort de ce soutien et du succès de ses premières opérations, l'UPG élargit son action, *via* des rendez-vous mensuels et thématiques (« les petits-déjeuners *fundraising* » et, plus ponctuellement, les « *happy lunch* »), plus informels que le séminaire, et accentuant à la fois la sociabilité entre collecteurs et le partage d'informations et de pratiques. Cette très forte interconnaissance est à la fois cause et conséquence de l'incessant *turn-over* au sein du secteur, les *fundraisers* passant d'une association à l'autre, puis à une fondation ou une agence[370].

Les jeux de mise en réseau s'effectuent également au niveau européen, puisque, outre la participation continue des collecteurs français au séminaire d'Amsterdam, une fédération des associations nationales de *fundraisers* émerge progressivement, *l'European Fundraising Association*, amenant d'ailleurs l'UPG à transformer son nom pour s'aligner sur un intitulé partagé par chacune des organisations.

Parallèlement à cette institutionnalisation des échanges entre *fundraisers*[371], une seconde organisation émerge, qui les rassemble non pas en tant qu'individus, mais en tant que représentants d'institution.

De l'UNOGEP à France Générosités

L'UNOGEP (Union nationale des organismes faisant appel à la générosité du public) a été créée en septembre 1998 pour assurer la promotion des organismes à but non lucratif, d'intérêt général, faisant appel à la générosité du public (dons, legs...). Elle regroupe sous forme d'un syndicat des individus, principalement directeurs d'association ou responsables de la collecte et/ou de la communication, à titre institutionnel. Une soixantaine d'associations et de fondations font partie de l'UNOGEP, représentant en 2005 un budget cumulé de 3600 millions d'euros dont le tiers provient de la générosité privée. En 2006, l'UNOGEP est devenue France Générosités.

La mission de cette instance, qui entretient des rapports parfois concurrentiels avec l'AFF[372], mais proche du Comité de la Charte, est de défendre les intérêts du

[370] A tel point qu'une rubrique de type « marché des transferts » est rapidement mise en place, pour faire le point sur les changements de poste.
[371] Pour donner un élément de comparaison, soulignons que l'annuaire du « Club des *Fundraisers* » de 1989 compte 34 membres. L'annuaire actuel de l'AFF en compte cinq fois plus.

secteur et d'apporter des informations aux membres, notamment sur les questions juridiques et fiscales. Des groupes de travail sont à l'œuvre, par exemple sur la réforme du régime des libéralités, et façonnent des arguments pour peser dans les rapports de force avec les pouvoirs publics. Un lobbying actif auprès du ministère des Finances est notamment mené sur la question de la déductibilité fiscale. Un « baromètre de la générosité » est édité tous les ans et offre aux ONG membres un certain nombre d'informations sur l'évolution de l'environnement de la collecte. Enfin, des velléités de former des coalitions d'ONG pour une journée spéciale du don sont parfois évoquées. Si ces projets n'ont pour l'instant pas abouti, on observe néanmoins une mutualisation de services pour réduire le coût des adhérents.

AFF, France Générosités, Comité de la Charte : le *fundraising* n'est plus l'apanage de bricoleurs isolés mais bien une activité de plus en plus standardisée, encadrée et institutionnalisée. Cette tendance est renforcée par le développement de formations spécifiques, contribuant à légitimer sur un plan universitaire la profession de *fundraiser*.

1.1.2 La légitimation universitaire

Le certificat du fundraising

Les animateurs de l'UPG réfléchissent au début des années 2000 à la création d'un diplôme de collecteur. Celui-ci permettrait à la fois d'assurer la formation des professionnels du secteur, de donner une valeur aux savoirs détenus (et souvent appris sur le tas) par les collecteurs déjà en place, et d'institutionnaliser la profession, en cloisonnant à terme son accès. On retrouve ici un processus incontournable de toute professionnalisation : la clôture du champ des praticiens légitimes à se revendiquer comme tel, par la détention d'une formation spécifique, et en même temps la définition officielle des pratiques que recouvre l'exercice du métier. En somme, il s'agit de dire ce qu'*est* et ce que *fait* le *fundraiser*.

Plusieurs contacts sont pris afin de trouver une institution universitaire susceptible d'intégrer cette formation. C'est finalement avec l'ESSEC[373] que l'accord

[372] Même si de nombreux collecteurs siègent dans les deux instances, un antagonisme a émergé lors de la renaissance de l'UPG. L'UNOGEP, menée par des collecteurs plus anciens, aurait vu d'un mauvais œil cet acteur aux prérogatives très similaires aux siennes. Progressivement, une division du travail entre les deux instances et la dichotomie « collectif d'individus »/ « collectif d'associations » a clarifié la coexistence des deux instances.

[373] L'ESSEC semble de plus en plus engagée dans les partenariats avec les ONG. Ainsi, un article du journal des *fundraisers* nous apprend que « la Croix-Rouge française travaille actuellement avec

est conclu : le « certificat français du *fundraising* » voit le jour en 2005. Les deux premières promotions ont accueilli une quarantaine d'étudiants, tandis que la sélection se limite aujourd'hui à 20 candidats. Plus précisément, c'est la « Chaire d'Entrepreneuriat Social » de l'ESSEC qui assure cette formation en partenariat avec l'AFF, à destination de professionnels déjà en place dans des associations (minimum Bac + 2 et 5 ans d'expérience professionnelle), ou d'étudiants à Bac + 4. La formation est constituée de dix journées échelonnées sur cinq mois[374]. La délivrance du certificat est conditionnée à une expérience totale de 18 mois en collecte de fonds et elle est accréditée par l'*European Fundraising Association*[375]. On retrouve parmi les intervenants les figures consacrées du secteur, que ce soit en ONG ou en agence.

Au-delà de ce certificat très spécifique, un second type de parcours est de plus en plus fréquemment balisé, formant les cadres d'ONG à la maîtrise d'une palette d'outils managériaux, dont le *fundraising*. Du métier de *fundraiser* d'ONG, on passe alors à celui de manager d'ONG : la collecte n'est plus une activité technique marginale mais une compétence incontournable pour tout dirigeant associatif.

L'institutionnalisation du management associatif : l'UMA

On assiste depuis quelques années au développement d'une industrie de l'aide professionnalisée et professionnalisante aux ONG. Le cas emblématique est celui de l'ADEMA : l'« Association pour le DEveloppement du Management Associatif ». C'est une association créée en 2003 par trois personnes, dont les trajectoires cumulent formation en école de commerce, direction d'associations médicales très puissantes et activités de consultants pour des entreprises privées. Son but affiché est de « rendre les associations plus performantes en préservant leur militantisme ». Pour ce faire, trois formules ont été développées : la formation, les séminaires personnalisés et le conseil aux associations et entreprises.

La formation est assurée *via* les UMA (Unités du Management Associatif), dispensées en partenariat avec l'École des Mines, sous la direction de l'initiateur

---

l'ESSEC sur la création d'un centre de formation pour former ses dirigeants et ses responsables en France et sur le terrain dans les métiers du management des établissements et projet médico-sociaux et sociaux. Le centre serait destiné uniquement aux salariés et aux bénévoles de la Croix-Rouge française, mais l'association envisagerait de l'ouvrir aux autres ONGs dans un deuxième temps. » (Source : *Trait d'Union pour la Générosité*, 2, janvier 2005, p. 6.)

[374] Le coût représente un engagement fort, puisque les frais de formations pour ces dix journées sont de 3400 euros.

[375] Cette reconnaissance doit permettre à terme au *fundraiser* français détenteur du certificat de pouvoir postuler partout en Europe avec une équivalence de diplôme.

français du Téléthon pour le volet professionnel, et de Michel Callon pour le volet universitaire. Dix-huit modules sont proposés, sur un cursus de six mois, à raison de trois journées par mois. La plupart des formations concernent, pour reprendre le vocable consacré « la gestion des ressources humaines » (parmi lesquelles « Recruter, animer et fidéliser des bénévoles », « Recruter et motiver les dirigeants salariés »), « la gouvernance de l'association » (« Les outils de pilotage d'une association », « Association performante : diagnostic et organisation »), la communication (« Conception et mise en œuvre d'une politique de communication », « Comment impliquer les médias et travailler avec eux ? », « Internet pour une association ») et enfin la collecte de fonds (« Le développement des ressources : les nouvelles pistes de la recherche de fonds », « Le mécénat d'entreprise », « Identifier, négocier et justifier des financements publics »)[376]. Cette formation est proposée pour des particuliers sans expérience, des salariés ou des élus d'association ou enfin des salariés d'entreprise[377], et elle est sanctionnée par l'octroi d'un « BADGE » (« label reconnu par la Conférence des Grandes Écoles »).

Les deux autres formules sont les séminaires « sur mesure » et le conseil, qui s'adressent à des associations ou à des entreprises[378]. Parmi les « clients » de l'ADEMA recensés sur le site, citons, parmi les associations, la Fondation Abbé Pierre, la Ligue nationale contre le cancer ou encore Médecins du Monde, et parmi les entreprises, IBM, La Poste, Pfizer ou encore Vivendi Universal.

On retrouve parmi les experts sollicités les figures récurrentes de la première génération, qui développe en plus de la direction d'agence une activité de plus en plus importante d'enseignement.

Au-delà des filières spécifiques détaillées ici, à l'ESSEC et à l'École des Mines, la plupart des écoles de commerce se dotent de parcours de formation en lien avec les thématiques du développement durable, de la responsabilité sociale des

[376] Nous ne citons ici que quelques exemples illustratifs. Soulignons que le volet collecte de fonds et comptabilité représente le tiers du total des modules proposés.
[377] Les frais d'inscription sont de 7419 euros pour les entreprises, de 4874 euros pour les associations et particuliers et de 2129 euros pour les étudiants et chômeurs. Les participants étaient quatre en 2005, douze en 2006, vingt-six en 2007 et vingt-trois en 2008.
[378] Il est indiqué sur la plaquette de présentation de ce programme : « Les séminaires personnalisés s'adressent aux entreprises désireuses d'aider leurs dirigeants et leurs cadres à assumer des responsabilités associatives : dans des associations existant au sein de l'entreprise/ parrainées par l'entreprise/ extérieures à l'entreprise et qui intéressent des responsables de cette dernière pour une nouvelle orientation de leur parcours professionnel ou la préparation de leur retraite. »

entreprises et plus largement du management des organisations non-lucratives. Des chaires sont créées, des modules de formation intégrées, et à ce titre les *fundraisers* aguerris sont conviés à faire partager leur expertise. Leur positionnement en porte-à-faux dans la configuration des années 1980, et surtout 1990, entre le secteur associatif et le secteur privé, devient ici une multipositionnalité idoine, et leur confère un prestige lié au statut de passeur.

Le conseil et la formation[379] occupent donc l'essentiel de leur temps et les placent dans une position de surplomb encore plus affirmée qu'auparavant au sein de la profession. Ils évoluent maintenant dans les arcanes des écoles les plus prestigieuses, eux qui eurent souvent des parcours d'autodidactes ou hétérodoxes[380], et sont invités à des tables rondes sur « le mouvement associatif », « le tiers secteur », « la société civile », « l'entrepreneuriat social » au côté d'hommes politiques, de grands patrons et d'universitaires consacrés. Dans l'assistance, une nouvelle génération de collecteurs est en formation et commence à occuper des postes de « *junior fundraiser* » dans les ONG.

1.2 La relève dorée

S'ils eurent parfois comme enseignant les pionniers du secteur et s'ils sont sous la responsabilité hiérarchique des collecteurs de la seconde génération, actuellement aux commandes dans les ONG, le passage de flambeau entre ces

[379] Le plus consacré des pionniers a même crée en 2005 le CerPhi : le Centre d'Etude et de Recherche sur la Philanthropie, qui se définit comme « un institut d'études au service des acteurs du tiers secteur, qui se consacre aux sujets touchant à la vie associative et aux différentes formes de générosité, de dons et d'échanges non-marchands » (Source : site internet http://www.cerphi.org/pages/accueil.htm, consulté le 27 Février 2008). Cet organisme se donne les attributs d'un centre de recherche universitaire, ce qu'il n'est pas statutairement, en associant des chercheurs, principalement en marketing et sociologie. Il offre à ses porte-parole un statut d'experts conviés systématiquement dans les médias pour analyser le secteur associatif. L'équipe du CerPhi réalise, en collaboration avec des universitaires, des études mises à la disposition des associations et des médias et s'est progressivement constituée en acteur incontournable en publiant chaque année le rapport sur le niveau des dons intitulé « La France Généreuse » (initialement publié par la Fondation de France). Cette étude solide s'appuie sur les statistiques du Ministère des Finances et sur les données communiquées par les associations. Au-delà d'un constat chiffré sur l'évolution des ressources, le rapport est une tribune adressée aux associations et surtout au législateur, notamment à propos des questions fiscales. La parution annuelle du rapport bénéficie chaque année d'un écho médiatique important. Nous reviendrons plus tard sur la spécificité du rapport 2007.

[380] « La première fois que j'ai été faire mon cours à la Sorbonne, j'étais terrorisé ! Je n'avais jamais mis les pieds dans une Université moi ! » relate un collecteur (entretien avec l'auteur, 4 mai 2006). Un autre pionnier précise, sourire aux lèvres : « L'establishment reprend le dessus… Voir aujourd'hui les gens de l'ENA qui me consultent alors qu'ils me prenaient pour un olibrius… Sciences Po, les grandes écoles de commerce, c'est pareil… Dès qu'ils ont senti qu'il y avait une vraie demande… Et puis aujourd'hui, le métier a acquis une certaine noblesse. Travailler pour une grande cause, ce n'est pas pire que de travailler pour Procter & Gamble… » (entretien avec l'auteur, 3 mai 2006).

générations ne doit pas masquer la distance qui les sépare. En effet, ces nouveaux entrants sont issus de familles des classes supérieures, passés par les meilleures écoles, loin des parcours d'autodidactes de la première génération ou des modestes écoles de commerce de province de la seconde. Comme nous l'avons souligné précédemment, ils ont suivi des cursus de formation au sein d'écoles prestigieuses (HEC, ESSEC, Sciences Po[381], etc.), avec des parcours orientés spécifiquement vers le management des ONG, ou du moins l'application du marketing dans des secteurs non-lucratifs. Leur poste au sein du département de la collecte est leur premier emploi et c'est pour eux l'occasion d'entrer dans un espace social valorisé ; nés à la fin des années 70 ou au début des années 80, ces individus relatent sur le mode de l'évidence les souvenirs d'échos médiatiques relatant les actes de bravoure des ONG héroïques, que ce soit MSF, Greenpeace ou Act Up. Mais c'est aussi l'occasion de relever un défi professionnel stimulant. En effet, les carrières dans le secteur des ONG sont désormais présentées comme des débouchés accessibles et légitimes dans les écoles qu'ils ont fréquentées, alors que la génération précédente de collecteurs était singulièrement marginalisée au sein des écoles de commerce lorsqu'ils mettaient en avant leur attrait pour le tiers-secteur[382]. La désirabilité sociale et la valorisation professionnelle de ce secteur en font un domaine d'élection de carrières à venir.

Solidement dotés en capitaux économiques, mais aussi sociaux et culturels, notamment au travers de fortes dispositions au cosmopolitisme (maîtrise des langues étrangères, voyages fréquents, lecture de la presse internationale, séjours universitaires à l'étranger[383]), ils témoignent de la noblesse acquise par ce secteur autant qu'ils la consacrent. Parallèlement, la plupart estiment aussi faire un acte

[381] Depuis quelques années, Sciences Po Paris a développé ses cursus managériaux, au détriment du secteur traditionnel de la haute fonction publique. Cf. Garrigou A., *Les élites contre la République. Sciences Po et l'ENA*, Paris, La Découverte, 2001.

[382] Ce retour de balancier est aussi observable dans les sollicitations fréquentes auxquelles sont sujets les collecteurs de la seconde génération, contactés par leurs ex-camarades de promotion décidant de se réorienter dans le secteur associatif après quinze ou vingt ans dans le privé, au moment d'auto-diagnostiquées « crises de la quarantaine » et souhaitant des conseils ou des « pistons », ou parfois même par leur école d'origine, pour présenter leur parcours, hier considérés comme déviants, aujourd'hui exemplaires. Des associations comme « HEC Solidarité » les convient par exemple fréquemment à venir présenter leur parcours.

[383] En cela, ils ressemblent aux « cosmopolites enracinés » rencontrés par Boris Gobille et Aysen Uysal lors du sommet altermondialiste de Saint Denis en 2003. La plupart d'entre eux se reconnaissent d'ailleurs dans ce mouvement. Cf. Gobille B., Aysen U., « Cosmopolites et enracinés », *in* Agrikoliansky E., Sommier I. (dir.), *Radiographie du mouvement altermondialiste*, Paris, La Dispute, 2005, p. 105-127. Pour des précisions sur la notion, cf. Tarrow S., « Cosmopolites enracinés et militants transnationaux », *Lien social et Politiques*, 58, 2007, p. 87-102.

politique en s'engageant au sein d'un secteur associatif[384] qu'ils dotent d'une crédibilité et d'une efficacité qu'ils dénient fortement aux partis et syndicats.

A ce titre, l'analyse des profils des jeunes composant l'équipe de bénévoles et stagiaires de l'AFF est particulièrement éclairante. Parmi eux, on trouve le fils d'un ponte anglo-saxon du secteur, une doctorante en sociologie étudiant le *fundraising*[385], une diplômée d'école de commerce (où intervient ponctuellement à titre d'enseignant un des responsables de l'AFF) récemment salariée… Le cas le plus emblématique[386] de cette nouvelle génération est celui d'une jeune stagiaire restée deux ans à l'AFF qui cumule, si l'on peut dire ainsi, les propriétés des trois individus susmentionnés. En effet, elle détient des capitaux très distincts de ceux des générations précédentes, ce qui la rend très à l'aise dans le secteur par une double légitimation, du côté marketing et du côté des ONG. Nous allons revenir sur son parcours car il incarne par son exemplarité, au deux sens du terme, la recomposition du champ humanitaire et du secteur du *fundraising*.

D'origine américaine, âgée de 24 ans au moment de l'entretien en 2006, Karen L. est la fille d'un cadre de l'ONG World Vision[387], qui a œuvré à la fois comme administrateur (responsable de l'Afrique de l'Ouest) et comme vice-président des programmes et du *fundraising*. La mère, institutrice, est très impliquée dans différentes associations et en a créé trois (une association d'alphabétisation, une école pour orphelins du sida et un groupe de soutien aux veuves). Cette famille de cinq

[384] L'important est de s'engager dans « le secteur associatif » ou « les ONG » ou « le tiers-secteur ». L'appartenance à telle ou telle ONG est d'ailleurs secondaire, la plupart étant prêts à en changer si une opportunité professionnelle se présentait. Ces individus ont souvent eu des engagements caritatifs dans des structures valorisant l'aide de proximité, « sans idéologie, juste pour agir et aider » comme nous l'indique un jeune collecteur, à l'image des projets proposés au sein des bureaux d'élèves d'écoles de commerce.

[385] N'ayant pas de financement, elle mène sa thèse à côté de « petits boulots » et écrit des articles, bénévolement, dans la revue du secteur.

[386] On n'entend pas par là le cas le plus représentatif – puisque sur la quinzaine de collecteurs de cette génération que nous avons identifié, plus des trois quarts ont fait une école de commerce – mais plutôt le plus illustratif, d'un point de vue idéal-typique, du basculement de configuration, par rapport à ce que nous avons décrit dans les deux chapitres précédents. Il reste que ses attributs (dispositions au cosmopolitisme, cursus dans des écoles consacrées, familiarité avec le secteur associatif) sont partagés par tous les apprentis collecteurs observés de cette génération.

[387] Cette ONG américaine fut fondée en 1950. C'est la principale ONG de parrainage d'enfants dans le monde. Elle travaille aussi sur l'aide au développement durable et sur l'urgence. Sa double spécificité est d'être l'ONG la plus riche du monde avec un budget de 1.5 milliards de dollars en 2006 (alors qu'il n'était « que » de 665 millions de dollars en 1988), et d'avoir une approche du développement particulière : « Assurer le salut des hommes, mais au plus proche et un par un : l'association World Vision International célèbre le mariage mystique de l'évangélisme transnational et de la rédemption individuelle. » Cf. Bornstein E., « Une vision du monde », *Vacarme,* 34, 2006, p. 194-195.

enfants, très protestante, a vécu au gré des affectations du père en Afrique, de la Côte d'Ivoire à la Zambie, en passant par le Sénégal et le Mali, entrecoupées de séjours aux États-Unis[388]. Karen L. a donc été scolarisée en partie en Afrique de l'ouest et en partie aux États-Unis puis en Europe (pour suivre son compagnon). Elle réalise un MBA en développement international à l'université du Connecticut, en se spécialisant sur la question du sida[389], puis une année à Paris Dauphine, en économie. A l'issue de ses études, elle cherche en emploi à Paris dans les ONG spécialisées sur la question du sida, mais n'en trouve pas. A cette époque, en 2004, l'AFF (alors appelée UPG) est en pleine expansion et cherche un stagiaire. Karen L. postule et occupe ce poste pendant plus d'un an et demi[390]. Parallèlement, elle participe comme étudiante à la première promotion du certificat français du *fundraising*, mis en place par l'AFF. Après s'être beaucoup investie dans la structure, elle part au Guatemala[391] en Juillet 2006 pour un stage dans un centre de recherche sur le sida, *via* un réseau universitaire américain possédant des antennes de collecte de données en Amérique centrale, financées par d'importantes fondations. A l'époque de l'entretien, peu avant son départ, elle hésite lors de son retour en France entre un Master de développement international spécialisé sur le sida, un MBA spécialisé sur le *fundraising* humanitaire, ou travailler pour une fondation d'entreprise. Comme elle le dit à l'époque : « Je vais voir au Guatemala si je suis faite pour le terrain ou pour le siège social[392]… ». L'empreinte de la socialisation familiale se fait évidemment sentir dans ses choix.

Q- Et donc, ton **père**, comment il voit ça, le fait que tu envisages de faire ça ?

« Bah, je crois qu'il est ***un peu déçu****. Dans la mesure où lui,* ***il voulait que je bosse à la Banque Mondiale****, ce qui n'était pas vraiment mon truc.* ***Ayant travaillé énormément dans l'humanitaire, il sait que ce n'est pas une dizaine d'associations qui vont faire la différence dans le monde****, que ce doit être un changement systémique au niveau des grands groupements internationaux... Donc il me voyait plutôt dans une grande institution…(…) »*

Q- Et ta **mère**, qu'est-ce qu'elle en dit ?

---

[388] Au moment de l'entretien, en 2006, ses parents vivent en Zambie, deux de ses sœurs sont à l'Université au Connecticut et elle travaille à l'AFF à Paris. A propos de ses frères et sœurs, elle déclare : « On a tous envie de repartir en Afrique ou de bosser dans l'humanitaire. » (entretien avec l'auteur, 7 avril 2006).

[389] Son père est d'ailleurs actuellement chef de mission du Fonds Global contre le sida en Zambie.

[390] La difficulté pour l'embaucher venait du fait qu'américaine, elle n'avait pas le droit de travailler en France. Elle était donc considérée « administrativement » comme stagiaire (avec trois stages de six mois) et rémunérée à hauteur de 1500 euros.

[391] En plus d'être bilingue français-anglais, elle parle couramment espagnol.

[392] Entretien avec l'auteur, 7 avril 2006.

*« **Ma mère, elle est plutôt petite association. Elle pense que ce sont les communautés locales qui vont effectuer le changement. Donc il y a d'un côté le macro, avec mon père, de l'autre le micro avec la mère ! (Rires) Et moi, je fais le pont entre les deux ! (Rires)** Ma mère, elle ne conçoit pas de laisser tomber les communautés locales pour se mettre complètement sur le macro*[393]*. »*

Son parcours est donc marqué par une aptitude à franchir des frontières dont on a vu au cours des chapitres précédents qu'elles structurèrent la genèse du *fundraising* associatif. Aussi à l'aise aux États-Unis, en Afrique ou en France, en anglais, en français ou en espagnol, dans le domaine universitaire, managérial ou associatif[394], dans des grandes ONG ou dans de petites structures, elle cumule des dispositions et des positions qui structurent sa vision du secteur et de la profession, et qui tranchent avec les conceptions portées par les collecteurs des générations précédentes :

*« De plus en plus, **je pense que je suis de l'école qui dit que tout le fundraising doit se faire sur le terrain. Le modèle « on fait du fundraising en Europe pour l'Afrique », ça ne marche pas. Enfin, ça marche, mais ce n'est pas ce qui est le plus éthique et ce n'est pas non plus ce qu'il y a de plus efficace.** Et donc, je pense **que ça doit être vraiment intégré dans l'association, sur le terrain**, et du coup, si tu es manager d'une association sur le terrain, tu fais ton fundraising directement*[395]*. (...) **Tu verrais les gens du terrain, ils sont amers contre les fundraisers.** Ils ont autre chose à faire que de leur envoyer des belles histoires et des belles photos, qui, en plus, ne reflètent pas la réalité. (…) C'est pour ça que je pense que le fundraising va maintenant partir sur le terrain. Oui, **ça va être professionnel, ça va être un métier, mais on ne va pas embaucher quelqu'un qui va travailler à Paris pour parler d'action qui se passent au Cambodge. (…) Il faut une collecte qui ressemble à la fois à l'association dans laquelle ils travaillent mais aussi au contexte culturel dans lequel ils collectent**, sur place*[396]*. »*

Certes, le parcours assez exceptionnel de cette apprentie-collectrice, notamment par sa proximité au terrain[397] qui décentre son regard d'une analyse d'habitude beaucoup plus confinée au siège des ONG, interdit toute généralisation.

---

[393] Entretien avec l'auteur, 7 avril 2006.

[394] Elle a travaillé comme bénévole, alors qu'elle était au Lycée, dans un camp de lépreux au Sénégal, puis dans un orphelinat, toujours au Sénégal, pour la Croix-Rouge pour le don de sang et comme tutrice d'enfants défavorisés aux États-Unis. En France, elle a participé à la distribution nocturne de soupe avec l'Armée du Salut.

[395] Entretien avec l'auteur, 7 avril 2006.

[396] Entretien avec l'auteur, 7 avril 2006.

[397] Sa proximité « biographique » au terrain conditionne sans nul doute son rapport à la collecte. Mais on peut faire l'hypothèse que sa socialisation au contact d'ONG anglo-saxonnes joue aussi un rôle. En effet, les ONG telles que World Vision, à la différence du modèle urgentiste français de type « *french doctors* », mettent l'accent sur l'emploi de personnels locaux et sur la mise en place par les communautés locales elles-mêmes du développement, contre un modèle d'une assistance « parachutée », « téléguidée » et à court terme.

Mais elle exprime de manière saisissante la transformation du rapport de ces nouveaux collecteurs à la fois aux institutions dans lesquelles ils évoluent et aux techniques du *fundraising*. Pour le dire de manière triviale, on recueille dans les entretiens menés auprès d'eux beaucoup moins de complexes sur le statut de la collecte et du collecteur. D'une part, leur cursus les amène à considérer les pratiques managériales du *fundraising* comme allant de soi, pragmatiques et « pures » techniques dont la genèse conflictuelle ne leur semble qu'une légende datée. En conséquence, ils se sentent parfaitement aptes et autorisés à utiliser ces outils. Parallèlement, la légitimité conférée par la détention de capitaux précieux – culturels, sociaux, universitaires – les place, non plus dans une situation de porte-à-faux, mais de revendication de compétences élargies au sein des organisations ; ils sont dotés d'une forme spécifique de « culot social » et de confiance en leurs aptitudes professionnelles. Ces nouveaux venus sont issus d'écoles plus généralistes (comme dans le cas des diplômés de Science Po ou des prépas HEC, très fréquentes), et ont en même temps suivis des enseignements plus pointus sur le management et le marketing associatif. Ceci leur confère donc à la fois une expertise spécifique et une aptitude à adopter une posture de surplomb. Enfin, en complément de la légitimité sociale et universitaire, leurs expériences d'engagements associatifs acquises parallèlement à leurs études – et non plus vécu comme un à-côté « anormal », mais bien comme un atout cumulatif aux autres dimensions de leur parcours[398] – les amènent à désencastrer le *fundraising* de la niche où il se situe le plus souvent institutionnellement (dans les organigrammes) et subjectivement (pour de nombreux collecteurs qui ont intégrés le stigmate du *dirty work)*.

Ainsi, outre L.Z., nous avons rencontré trois autres apprentis-collecteurs de cette génération qui ont actuellement quitté leur emploi de *fundraiser* au siège ou en agence pour des postes d'administrateur ou de coordinateur de programmes pour des ONG en expatriation, tandis nous n'avions rencontré aucun parcours de cette sorte dans les deux générations précédentes. Par ailleurs, la plupart des jeunes collecteurs interrogés n'imaginent pas leur carrière uniquement dans le *fundraising* ; ils souhaitent également occuper des positions dans la communication, la direction des

[398] Cette articulation est suscitée notamment par la valorisation dans les écoles de commerce des engagements associatifs. On renvoie ici aux pistes que nous avons établies en introduction sur la promotion des calculs moraux. Pour des illustrations de l'engouement des diplômés d'écoles de *business school* vers le secteur humanitaire, cf. Négroni A., « Les diplômés affluent vers l'humanitaire », *Le Figaro*, 15 octobre 2007.

ressources humaines voire des programmes, ni se cantonner au secteur associatif[399]. Évidemment, le caractère récent de leur engagement dans cette voie interdit toute certitude sur l'avenir de leur destinée sociale et professionnelle, mais on peut d'ores et déjà souligner le décalage entre leurs dispositions et leurs visions du secteur, si on la compare à celles de leurs collègues des deux autres générations.

A l'issue de ce survol des transformations qui ont touché le secteur du *fundraising* dans les dernières années, nous pouvons tirer plusieurs conclusions concernant l'avancée du processus de professionnalisation de l'activité de *fundraiser* en nous inspirant des analyses d'Everett Hugues. Pour ce dernier[400], on peut résumer la professionnalisation à trois éléments.

Le premier est l'institutionnalisation d'un diplôme (*licence*) et d'un mandat (*mandate*). Le diplôme représente l'autorisation légale d'exercer une activité, tandis que le mandat définit l'obligation légale d'assurer certaines activités. La mise en place de ces deux éléments est en cours dans le secteur du *fundraising* mais n'est pas achevée.

Le second est l'existence d'institutions qui garantissent le « diplôme » et le « mandat ». On a montré à cet égard les initiatives importantes prises depuis quelques années par le comité de la Charte, France Générosités et surtout l'Association française des *fundraisers* même si la définition et la sanction de la « faute professionnelle » reste un point sensible dans le secteur.

Le troisième point concerne l'établissement d'une carrière et la structuration d'une sociabilité propre au secteur, dont nous avons montré le dynamisme. Comme le résume Claude Dubar, « toute profession tend à se constituer en groupe des pairs avec son code informel, ses règles de sélection, ses intérêts et son langage communs et à sécréter des stéréotypes professionnels excluant, de fait, ceux qui n'y correspondent pas[401] ».

---

[399] Un portrait paru dans Fundraizine présente d'ailleurs le parcours d'une diplômée de l'ESSEC en 2001, *fundraiser* de 2003 à 2006 au Sidaction, puis administrateur de programme pour MDM en Birmanie et aujourd'hui employée dans le secteur du conseil en management et en stratégie d'entreprise chez Bain & Company. Cf. *Fundraizine,* 9, janvier 2007, p. 19.

[400] Cf. Hugues E., *Men and their work*, Glencoe, The Free Press, 1967. Nous nous appuyons ici sur l'utile mise en perspective opérée par Claude Dubar : *La socialisation*, Paris, Armand Colin, 2000, p. 136-139.

[401] Dubar C., *Idem*, p. 138.

Paradoxalement, c'est au moment où la profession s'institutionnalise que le secteur se diversifie et se morcelle. Alors qu'auparavant, les pratiques du *fundraiser* consistaient quasi-exclusivement en l'utilisation du marketing direct par voie postale au profit des ONG, une panoplie d'outils, d'opérateurs et de champs d'applications nouveaux émergent depuis quelques années. Cette recomposition du paysage du *fundraising* français témoigne à la fois de sa vitalité mais suscite corrélativement la remise en cause du rôle et des pratiques qui constituaient l'épine dorsale de la définition du métier.

2. Le redéploiement des pratiques : de nouveaux outils, de nouveaux territoires

2.1 De nouveaux outils

Certes, le marketing direct par voie postale n'a jamais constitué l'unique source de revenus de la collecte privée. Mais depuis quelques années, on constate dans de très nombreuses ONG la baisse tendancielle de la part qu'il occupe, au profit d'autres canaux de collecte. Nous allons les présenter succinctement ici[402].

2.1.1 « Décrocher le gros lot » : Les legs et les « grands donateurs »

Les legs

Aucune statistique officielle n'existe en France sur les legs affectés aux associations et fondations. Néanmoins, les spécialistes du secteur s'accordent – à partir des données communiquées par les ONG et par la Préfecture de Paris qui traite les dossiers – à considérer qu'ils ont été multipliés par dix dans les dix dernières années[403], avec un taux de croissance nettement plus important que celui des dons. Ils représenteraient aujourd'hui un milliard d'euros, tandis que les dons représentent un peu plus du double[404].

[402] Nous ne reviendrons pas ici sur les partenariats ONG-entreprise, déjà évoqués en introduction, et qui ne représentent encore qu'une portion tout à fait minime, bien qu'en progression, du budget de la plupart des ONG.
[403] Cf. Gendre G. (Agence *Telos* Conseil), « Du don au legs », Des Lettres et des Dons, 22, 2006.
[404] Ces données sont à considérer avec précaution. Mais la proportion d'un tiers de legs pour deux tiers de dons est corroborée par une étude de France Générosités (alors UNOGEP), qui met en perspective les budgets cumulés de 48 de ses membres. Le total des dons collectés par ces associations et fondations est de 531 millions d'euros. Les legs s'élèvent à 222 millions d'euros. Cf. « Les nouvelles de l'Unogep », 12 décembre 2005.

Traditionnellement, plusieurs associations et fondations doivent une partie de leur budget à la réception de legs. Ceci concerne notamment les associations médicales (Ligue contre le Cancer, ARC, Fondation pour la Recherche Médicale), les associations chrétiennes (Orphelins d'Auteuil, Secours Catholique, Fondation Raoul Follereau, Ordre de Malte, Armée du Salut) ou encore les Petits Frères des Pauvres. Plusieurs d'entre elles ont développé de longue date une compétence spécifique dans l'accompagnement des dossiers, au niveau de la relation aux testateurs comme sur l'information autour des dispositifs fiscaux.

La nouveauté tient à la fois à l'accroissement de la part des legs au sein des ressources privées dans des organisations qui auparavant comptaient peu sur cette ressource[405], et la transformation des techniques de sollicitation des legs. En effet, si auparavant l'essentiel du travail consistait à accompagner les testateurs volontaires, il s'agit désormais de solliciter les legs. Ceci s'effectue à la fois par une communication *ad hoc* dans les supports de l'ONG (journaux, courriers) en direction des donateurs, par une communication auprès des notaires et par un démarchage direct de testateurs potentiels. Ce dernier élément est le plus novateur. Des prestataires offrent leurs services pour mettre à profit auprès des ONG et des fondations des carnets d'adresses d'individus riches et âgés, susceptibles d'être intéressés par cette démarche. Dans les ONG, des individus sont engagés spécifiquement sur cette question. Les qualités d'écoute, de connaissance de l'association, de compréhension des appréhensions des testateurs[406] amènent les responsables de la collecte à salarier des personnes qui sont

[405] Dans les dernières années, la part des legs, qui représentaient moins de 10% dans le budget de collecte de ces associations, a doublé voire triplé, à Amnesty International, au CCFD, à MDM, au Secours Populaire… Cette hausse de la part des legs dans le budget de collecte est d'autant plus remarquable que ce sont des associations où, à la même période, les dons progressent également fortement en volume. Cf. Bilans financiers d'Amnesty international France (2004-2006), du CCFD (2004-2006), de MDM France (2002-2006) et du Secours Populaire (2002-2006).

[406] Les testateurs peuvent être des individus fortunés et très au courant des démarches, mais fréquemment, ce sont des personnes isolées, sans descendance, et qui souhaitent qu'on prenne soin de leurs affaires, de leur animal domestique, etc. La SPA est à ce titre fréquemment sollicitée et bénéficie de legs très importants, qui représentent en 1999 80 % de sa collecte privée. Sur son site, l'association (reconnue d'utilité publique et comptant 58 000 adhérents, 3000 bénévoles et 540 salariés) détaille les procédures pour les dons, les legs et précise que « tous les biens qui constituent votre patrimoine peuvent faire l'objet d'un legs ou d'une donation. Il peut s'agir aussi bien d'une somme d'argent que de valeurs mobilières (titres, actions, obligations, Sicav, Fonds Communs de Placement...), de biens immobiliers, de meubles, de bijoux, de droits d'auteurs, d'œuvres d'art, ou encore d'une assurance-vie... ». Cf. Site Internet de la SPA consulté le 28 février 2008, http://www.spa.asso.fr/79-leguez-a-la-spa.htm. La gestion des legs de la SPA a cependant été l'objet de vives critiques par la Cour des comptes, Cf. Rapport de la Cour des comptes, « Observations de la Cour des comptes sur les comptes d'emploi pour 1993 à 1999 des ressources collectées auprès du public par la Société protectrice des animaux (SPA) ». A la suite de la parution du rapport en 2002, des enquêtes journalistiques ont approfondi les accusations. Cf. Thiolay B., « La SPA, un monde sans pitié », *L'Express*, 29 août 2002.

souvent des bénévoles historiques de l'association, eux-mêmes assez âgées et donc bien disposés à comprendre les attentes des testateurs.

Le Secours Catholique, qui a développé récemment son *fundraising* – nous y reviendrons plus tard –, a mis l'accent sur les legs, comme nous l'explique le responsable de la collecte, avec des modalités bien particulières :

> *« **Le legs, on commence.** Cela a un **gros potentiel** pour nous parce qu'on a déjà 20% environ de nos ressources en legs chaque année. Ce qui correspond à environ 20 millions d'euros de legs chaque année. On est un des cinq plus gros collecteurs dans ce domaine. Là aussi, **jusqu'à aujourd'hui, les legs, ça venait comme ça, ça tombait du ciel*** (sic)*, entre guillemets… **On a mis en place une communication spécifique dernièrement.** On est la première ONG, à part la Croix-Rouge, qui a fait un truc Internet, **on a deux ou trois spots qui tournent le dimanche matin après le Jour du Seigneur sur la possibilité de léguer** au Secours Catholique. Ça marche bien, on a pas mal de remontées, de demandes d'information sur les legs. Et là, on est en négociation, on vient de faire un appel d'offres à plusieurs agences pour développer beaucoup plus fortement **la stratégie legs**. (…)*
>
> Q- Vous travaillez avec le salon des notaires ?
>
> *« On est au salon des notaires mais c'est pas[407]… Le vrai enjeu des legs, c'est de travailler sa base de données. Parce que les gens qui lèguent, se sont des gens qui donnent déjà à l'association. Donc il faut faire un travail pour comprendre les motivations du legs, sachant que toute la difficulté, c'est de développer une communication adaptée. Donc oui, il faut aller dans le grand public parce qu'il y a énormément de personnes qui décèdent sans héritier et tout le monde dit que quelque part, il y a 10 milliards d'euros qui partent en fumée chaque année, qui retourne à d'État, donc c'est clair qu'il y a sans doute un potentiel extraordinaire de ce côté-là. Mais ce qu'il faut faire dans un premier temps, c'est **parler à ses donateurs** qui vous soutiennent depuis des années et leur parler de la possibilité de léguer. Et ça, c'est vrai qu'en France, c'est peu développé. (…) **Tout le monde est capable de faire du bon marketing direct. Par contre, sur les legs, peu d'associations ont un vrai savoir-faire… Ca ne s'apprend pas toujours en école de commerce…** (…) »*
>
> Q- Vous, vous avez quelqu'un qui travaille spécifiquement là-dessus ?
>
> *« **On a la chance d'avoir un vieux prêtre, c'est lui qu'on a mis en image à la télé, le père Isard, qui a 82 ans mais qui a vraiment la pêche. C'est lui qui est en interface, en relationnel avec les gens quand ils nous appellent. Après, on a des juristes derrière qui constituent les dossiers** mais en termes de figure publique et de contact, on a la chance d'avoir ce prêtre. Mais il a 82 ans donc il ne sera pas là indéfiniment. Donc on doit développer nous-mêmes, en interne, d'autres expertises[408]… »*

[407] Si la sollicitation des notaires comme prescripteur a souvent été un impératif des premières campagnes, cette tendance est moins présente aujourd'hui, notamment parce que de récentes études ont montré que plus de la moitié des testaments sont olographes. Cf. Dutertre E., Rubio F., « 5 clefs de réussite d'une stratégie legs », communication présentée au 4e Séminaire de la collecte de fonds, Paris, 28 juin 2005.

[408] Entretien avec l'auteur, 22 février 2006.

On le voit, on touche ici aux limites d'une approche en termes de bases de données et de sollicitation de masse. La même limite apparaît pour ce qu'on appelle la stratégie « grands donateurs. »

La stratégie « grands donateurs »

La notion de « grands donateurs » est évidemment relative, selon le type de structure et l'échelle des dons. Dans plusieurs cas rencontrés, le plancher est à 500 euros. La sollicitation peut par exemple concerner directement une vedette ou un grand patron dont on connaît la sensibilité sur un sujet par des dispositions biographiques (enfant atteint d'une maladie, proximité avec une région du monde ou une thématique spécifique…) et auquel est proposé la participation au financement d'un programme, d'une construction d'un centre d'accueil, etc. Le plus souvent, le président de l'association s'implique, rencontre plusieurs fois la personne, l'emmène sur le terrain pour lui montrer les réalisations.

Mais le plus souvent, ce type de programme implique en amont un travail relationnel important. L'ONG identifie au sein de ses donateurs les contributeurs majeurs, initie avec eux des échanges réguliers et personnalisés, et à terme, leur demande de mettre à profit leurs carnets d'adresse respectifs, voire de servir d'entremetteurs. Auprès des « grands donateurs » potentiels, le travail d'approche se fait sur le long terme, implique d'identifier leurs centres d'intérêts, d'y relier un projet de l'association dans lequel ils se retrouveraient, et d'aborder la question de la participation financière ultérieurement, une fois le projet approprié par le contributeur. La contribution du donateur, par exemple pour la construction d'un bâtiment, lui vaut souvent de voir son nom mentionné dans des plaques, sur un mur de remerciement ou un « arbre de don », où la taille de la branche est proportionnelle au don, procédés très fréquents dans les hôpitaux, musées et écoles nord-américains.

Sur ces thématiques, le secteur de la collecte en France reste très en « retard » sur ses homologues anglo-saxons, où ces pratiques sont courantes et où on distingue même, au-delà des « grands donateurs », une catégorie spécifique de « très grands donateurs »[409]. Le paradoxe est que cette innovation en termes de *fundraising* repose

[409] En janvier 2000, Bill et Melinda Gates créent leur propre fondation éponyme et la dote de 28,8 milliards de dollars US. En juin 2005, cette fondation reçoit 1,6 milliards de dollars US, en dons, soit

sur des savoir-faire relationnels assez peu enseignés par les formations actuelles. La personnalisation extrême de la démarche de sollicitation et de fidélisation du donateur ou testateur s'accommode mal de l'organisation standardisée forgée par le marketing direct depuis trente ans.

De plus, il faut souligner que cette démarche conduit à accorder une importance au donateur proportionnelle à sa contribution financière, ce qui peut poser un certain nombre de problèmes éthiques mais aussi pratiques. En effet, l'autonomie et l'indépendance des ONG ayant optée pour le *fundraising* proviennent de l'émiettement du groupe des donateurs. Les « gros donateurs » peuvent au contraire souhaiter, et se sentir autorisés à prendre des responsabilités au sein des organisations, à exiger que leur don soit converti selon des modalités spécifiques, etc.

Par ailleurs, ces démarches sont souvent longues, incertaines, et ne peuvent bénéficiées des systèmes de tests et d'extrapolation qui garantissent, au moins partiellement, la prévisibilité des opérations de marketing direct. Enfin, elles réactivent des stigmates liés au *dirty work*[410], en liant l'argent à la mort en ce qui concerne le legs, et en liant le secteur associatif à de grandes fortunes qui incarnent de manière saisissante les inégalités sociales et déséquilibres contemporains, pour les « grands donateurs »[411].

---

une somme supérieure aux dépenses de l'Organisation Mondiale pour la Santé cette même année. En juin 2006, la seconde fortune mondiale après Bill Gates, Warren Buffet (grand ami du couple), donne à leur fondation 85% de sa fortune, soit 37,1 milliards de dollars US. Cette fondation au budget de 60 milliards de dollars US pèse désormais de manière déterminante dans la définition des politiques médicales en destination des pays en voie de développement. (Source : « Fortune et solidarité », *Fundraizine*, janvier 2007, p. 8). Au-delà de ce cas paroxystique, non représentatif mais qui a repoussé les frontières de l'imaginable pour les *fundraisers*, on peut se reporter à Abélès M., *Les nouveaux riches, op.cit*. Pour saisir l'enracinement de cette philanthropie de grands donateurs, on peut se reporter à Goulden J.C., *The Money Givers, New York*, Random House, 1971. Notons que depuis 1996, le magazine *Slate* publie une liste des soixante philanthropes les plus généreux. En dix ans, le montant plancher a doublé, passant de 10 à 20 millions de dollars US, avec une moyenne à 32,5 millions de dollars US. (Source : *Trait d'Union pour la Générosité*, 6, mars 2006, p. 5.)

[410] Ce caractère « sensible » se ressent très nettement en entretiens, où l'évocation de ces canaux de recherches suscite raidissements, chuchotements et précautions oratoires redoublées. Plusieurs collecteurs nous ont indiqué que ces programmes étaient menés de la manière la plus « discrète » possible au sein de leur organisation. Très peu de chiffres circulent d'ailleurs sur l'importance de ces programmes. Pourtant, d'après un article de la revue des *fundraisers*, on évalue aujourd'hui dans les ONG que 5 % des donateurs sont à l'origine de 95 % des sommes récoltées, en prenant en compte les multidonateurs, qui donnent parfois à plus d'une vingtaine d'ONG simultanément. (Source : « Fortune et solidarité », *Fundraizine*, 9, janvier 2007, p. 8). Ce chiffre reste à prendre avec précaution puisqu'aucune indication n'est apportée sur la manière dont il est calculé.

[411] La collecte américaine fait une part essentielle à ces donateurs privilégiés, conviés à des événements particuliers dotés des signes de notabilité au profit de l'association (bals de bienfaisance, tournoi de golf, vente aux enchères…). La mise en place d'événements luxueux tranchant avec l'univers social des récipiendaires de l'aide peut témoigner, selon les points de vue, de la grandeur d'âme des donateurs, ou de l'indécence de la démarche.

2.1.2 Élargir la base des donateurs : le streetfundraising, Internet et les SMS

Une seconde batterie de techniques[412] est apparue depuis la fin des années 1990, à la fois en opposition au marketing direct postal, et en distinction avec les innovations ciblées sur de gros montants. Il ne s'agit plus d'utiliser le courrier de manière massive, ou des sollicitations personnalisées, ni de cibler les donateurs âgés ou fortunés traditionnels. Au contraire, les techniques du *streetfundraising*[413], de la sollicitation par internet ou par SMS s'attaquent davantage à une population de donateurs plus jeunes, censés être plus rétifs à la sollicitation épistolaire, et dotés de moins de moyens. Ces nouvelles techniques de prospection et de fidélisation prennent appui notamment sur une critique de la sursollicitation centrée sur un segment de la population, prospère, catholique et très âgée, au cœur de toutes les procédures d'échange de fichiers entre ONG.

Dans une enquête menée pour la revue *Fundraizine*, une « donatrice mystère » a envoyé un don à 25 associations et fait le bilan des sollicitations reçues en retour : 297 publipostages, dont 57 provenaient d'ONG auxquelles elle n'a pas adressé de dons et qui ont probablement obtenu son adresse par échanges de fichiers[414].

Quelques données de l'UFMD[415] (Union Française du Marketing Direct) de 2004 témoignent également de l'intensification de la sollicitation postale. Ainsi, au sein de la « liste rouge » du publipostage, appelée « fichier Robinson » et regroupant les personnes refusant de recevoir les mailings, 70 % des personnes inscrites dans les trois dernières années sont des prospects d'ONG fatigués de recevoir des sollicitations. Pourtant, le secteur ne fournit que 10% des courriers reçus par les Français en 2002. Et la proportion de mécontents rejoignant le « fichier Robinson »

[412] On pourrait y ajouter le télémarketing, c'est-à-dire l'utilisation du téléphone pour des opérations de prospection et de fidélisation. Néanmoins, son utilisation vient surtout en complément d'autres démarches, par exemple pour relancer des anciens donateurs, ou pour souhaiter la bienvenue à de nouveaux donateurs.

[413] Nous parlerons peu du *streetfundraising* ici, puisque nous lui consacrons la seconde partie de cette thèse.

[414] Notons que ce bilan des sollicitations est effectué avant les mois de novembre et décembre, marqués par les grandes campagnes de fin d'année. Par ailleurs, la « donatrice mystère » n'a reçu que deux appels téléphoniques de sollicitation, ce qui montre la faible utilisation de ce média. (Source : *Fundraizine*, 9, janvier 2007, p. 20.)

[415] Source : « La sur-sollicitation des donateurs : mythe ou réalité ? », *Trait d'Union* 1, octobre 2004, p. 10. Il n'est pas anodin que cet article constitue le dossier central du premier numéro de la revue. Il ne tranche pas totalement la question, défendant l'argument selon lequel le sentiment de sursollicitation viendrait autant d'une faiblesse qualitative (les mailings « mal faits ») que d'un seuil quantitatif.

pour cause de sollicitation associative n'était que de 15 % dix ans auparavant. Pour comprendre cette inflation de plaintes, soulignons qu'entre 1998 et 2002, le nombre de publipostages du *fundraising* associatif a crû de 64 %, alors que la croissance n'était que de 20% pour l'ensemble des secteurs ayant recours au marketing direct. Ceci représente en 2002 un total de 349,2 millions d'envois. Les trois quarts de ces mailings sont envoyés aux foyers de 60 ans et plus, qui reçurent en moyenne 44 sollicitations cette année-là, contre 27 en 1998. Certes, les *fundraisers* rappellent que la proportion est dix fois supérieure aux États-Unis, et que l'aide au bénéficiaire justifie l'inconfort du sollicité, mais la thématique de la sur-sollicitation devient incontournable ces dernières années.

Un second point sur lequel se fonde le redéploiement des canaux de sollicitation provient de la diffusion d'arguments liant d'une part, le désengorgement de ce segment sursollicité au rajeunissement de la base de donateurs et, d'autre part, cette dernière à un rajeunissement des outils. Cette théorie mêle des considérations sociologiques et technologiques ; pour le dire vite, toucher les « jeunes » (c'est-à-dire les moins de 50 ans) implique d'utiliser une communication plus directe, plus souple – Internet, les SMS, et la rencontre directe dans la rue –, moins axée sur les lettres émouvantes et moins rythmée par les séquences de sollicitation de Noël et du carême. Au-delà de ces arguments, se profile une théorie du « donacteur »[416], c'est-à-dire d'une transformation du profil des donateurs. A l'inverse de leurs aînés, les « nouveaux donateurs » refuseraient les modalités anciennes d'engagement (fidélité à l'association, dons « les yeux fermés » et à échéance régulière) et seraient au contraire plus volatiles, plus stratèges, plus pragmatiques, évaluant les mérites de chaque ONG, l'utilisation de leur don… Bref, des donateurs stratèges, à la fois distants à

[416] Cette théorie, à la fois constat et incantation, est soutenue par J. Malet, notamment *via* les analyses annuelles des opérations de collecte déclinées dans les parutions de « La France généreuse », auquel il participe avec le CerPhi – nous reviendrons plus tard sur ces documents. Il se présente ainsi : « Au plan professionnel, enseignant, inspecteur de la jeunesse et des sports puis administrateur civil. Successivement directeur de la Fédération et des équipes de France universitaires, conseiller du directeur général de l'enseignement supérieur et de la recherche, conseiller du ministre en charge du commerce et de l'artisanat. Membre du corps préfectoral, Premier conseiller en Chambre régionale des Comptes et rapporteur à la Cour des Comptes. Rapporteur général de l'Instance d'évaluation des politiques de développement rural au Commissariat national du plan (Documentation Française 2003). Au plan personnel, successivement animateur du Comité des donateurs de Médecins du Monde, consultant bénévole auprès des associations ATD Quart-Monde, Handicap International, et de la Fondation de France. Créateur d'une petite association de solidarité en faveur des enfants du Bénin. ». Cf. Malet J., *La générosité des Français ?*, Etude du CerPhi, douzième édition, novembre 2007, p. 7. Il est co-fondateur et actuellement directeur du CerPhi.

l'institution et intéressés par les répercussions directes de leur contribution[417], mieux informés, davantage portés à décrypter et désamorcer les dispositifs de sollicitation du marketing direct habituel. Pour ces nouveaux donateurs, de nouvelles approches seraient à inventer, plus directes et moins conventionnelles.

Le troisième point sur lequel s'appuient ces nouvelles techniques de sollicitation est bien sûr la croissance de l'équipement des jeunes ménages en téléphone portable et en connexion Internet à haut débit et l'importance de l'utilisation de ces médias. Soulignons qu'à l'image du commerce en ligne ou de la déclaration des déclarations d'impôts par Internet, on observe une forte hausse des dons par Internet, mais aussi un enrichissement des sites, avec la mise en ligne des comptes emplois-ressources, des bilans d'activités, mais également de films, d'animations, etc.[418]. Pour MSF France, on constate que 20% des donateurs se recrutent aujourd'hui *via* Internet, alors que jusqu'en 2003, cette proportion était inférieure à 2%[419].

Cette transformation progressive des techniques de collecte et des profils de donateurs a connu, et notamment pour Internet et les SMS, une véritable envolée au moment du Tsunami en décembre 2004 et janvier 2005. Au lendemain de la catastrophe, le site Internet mis en place spécifiquement par le Comité Internationale de la Croix-Rouge avait déjà enregistré 650 000 connexions. Chez MDM, les dons par internet, habituellement à hauteur d'un millier par an sur Internet sont passés soudainement à 25 000 en une semaine. De manière globale, on estime que 20% des dons auraient été effectués par Internet et par SMS –dont les trois quarts furent envoyés par les moins de 35 ans[420].

---

[417] On aura reconnu une déclinaison, sur le mode du don d'argent, des théories du « l'électeur stratège », ou du « militant *post-it* » qui ont rencontré un grand succès universitaire, et des réutilisations stratégiques dans les sphères sociales étudiées – parti politique, syndicat, paroisse, etc.. Pour une synthèse sur l'électeur stratège, cf. Haber P., Lancelot A., « L'émergence d'un nouvel électeur ? », *in* Habert P. (dir.), *Le nouvel électeur*, Paris, Vinci, 1996, et Bondiaux L., « Mort et résurrection de l'électeur rationnel. Les métamorphoses d'une problématique incertaine », *Revue française de science politique,* 46 (5), 1996. Pour une application partielle de cette vision stratégiste au champ associatif, cf. Ion J., *La fin des militants ?, op. cit.*. Pour une critique vigoureuse de cette approche, cf. Collovald A. (dir.), *L'humanitaire ou le management des dévouements…, op. cit.*, p. 177-229. Enfin, pour une invalidation de cette théorie appliquée aux donateurs des ONG, cf. Epée A., *Le don d'argent…, op. cit.*, p. 355- 460. On reviendra sur ces réflexions dans la dernière partie de cette thèse.

[418] Il faut noter que la proportion d'internautes d'une association est évidemment corrélée à la structure globale par âge et CSP de sa base. Ainsi, en 2004, le site de Greenpeace comptabilise 480 000 visites, pour 84 000 donateurs, alors que le site du Secours Catholique en totalise 400 000 pour 1 100 000 donateurs (Source : Enquête Jean Di Sciullo/ MSN).

[419] Source : rapports financiers MSF France (2002-2007).

[420] D'après un sondage effectué en février 2005, 62% des personnes interrogées se seraient documentées par Internet sur la catastrophe, et près de la moitié de ces internautes auraient effectué un

L'épisode du Tsunami[421], même s'il est exceptionnel, a donc obligé les associations à revoir leurs stratégies de collecte.

Si les deux volets de techniques présentées peuvent paraîtres opposés, ils ont en commun de trancher partiellement avec les routines du marketing direct par publipostage, que ce soit par la nature des procédures développées ou par la relation aux donateurs établie. Une innovation qui peut apparaître comme un simple détail technique a également transformé en profondeur la relation du donateur à l'association : l'introduction du prélèvement automatique.

2.1.3 Une innovation discrète et décisive : l'introduction du prélèvement automatique

Le don par prélèvement automatique est une modalité offerte au donateur, qui souscrit à un don régulier, le plus souvent mensuel, effectué automatiquement à partir de son compte en banque. Les avantages sont multiples pour l'ONG : moins de frais de traitement des dons, fidélisation beaucoup plus importante du donateur (et notamment puisqu'il doit prendre l'initiative de se désengager et non de renouveler un don), planification des rentrées d'argent plus aisée, moindre dépendance à l'égard de l'actualité (qui « active » ou non le don « coup de cœur », selon les crises humanitaires, les marées noires, la rigueur de l'hiver, etc.), offre d'un don non-affecté. Un avantage – ou un dommage, selon les points de vue – collatéral de l'instauration du prélèvement automatique est le rajeunissement l'âge moyen du donateur, puisque les expériences menées montrent que les personnes âgées sont beaucoup plus réticentes sur ce type de transaction.

Pour le donateur, le don semble souvent moins coûteux car étalé sur plusieurs mois, alors que toutes les observations montrent au contraire un accroissement du don total par donateur[422].

---

don, dont 10% d'entre eux *via* le web. Source : Enquête « L'impact de la catastrophe en Asie du Sud-Est, survenue le 26 décembre 2004, sur le comportement solidaire des internautes. », IPSOS Media/ TBWA. On se reportera aussi à l'enquête et au sondage du CerPhi, mené pour l'agence TBWA/Corporate/ Non profit, « Le don aux victimes des tsunamis », en janvier 2005.

[421] Nous reviendrons ultérieurement sur les différentes controverses qu'il a suscitées.

[422] MSF, qui a été pionnier dans l'instauration de cette modalité, a aujourd'hui 300 000 donateurs en prélèvement automatique (soit 60% de leur fichier), avec un don moyen de 65 euros par an.

Depuis quelques années, le don par souscription automatique devient de plus en plus « naturel » à mesure que cette modalité de paiement se généralise pour l'ensemble des transactions économiques des ménages français (paiement des comptes d'électricité, des impôts, des cotisations diverses). Mais s'il semble de plus en plus « naturel » d'un point de vue technique, il reste potentiellement problématique d'un point de vue symbolique. En effet, il transforme en profondeur la nature de la pratique du don en escamotant sa réalisation même. Le cas rapporté dans un article du magazine des *fundraisers* à propos du financement des paroisses au sein du diocèse de Fréjus-Toulon est à ce titre particulièrement éclairant (encadré).

Transaction virtuelle, pratique réelle

« Le diocèse de Fréjus Toulon a distribué à ses paroissiens des dépliants expliquant le principe de « La quête prélevée ». Les fidèles qui le souhaitent peuvent opter pour un PA [*prélèvement automatique*] mensuel au profit du diocèse. Ils reçoivent en échange un lot de jetons en plastique vert qu'ils déposent dans le panier de quête à la place de leur pièce de monnaie dimanche après dimanche ! Le but est simple : accroître les recettes du diocèse sans coûter plus cher aux fidèles, puisque l'avantage du PA mis en avant dans le dépliant est la déduction fiscale de 60% des prélèvements de l'année. » (Extrait d'un article « Le prélèvement automatique fait sa rentrée à l'Église », *Trait d'Union,* 1, octobre 2004.)

Si ce cas peut sembler exceptionnel, par la charge symbolique spécifique attachée à la pratique du don dans la liturgie catholique et la dimension collective et publique du cérémonial de la quête, il permet néanmoins de cerner l'importance de la pratique en tant que telle, détachée des flux monétaires en jeu dans ces transactions. On verra au cours de la partie suivante de notre travail, dédiée à l'institutionnalisation du *streetfundraising*, que les modalités pratiques de l'établissement d'un don en prélèvement automatique, établie en quelques minutes au coin d'une rue, mettent en scène et en jeu des controverses symboliques importantes.

Le second point très important que souligne cet exemple est l'usage fait par les *fundraisers* de l'argument fiscal, dont bénéficie le donateur en plaçant son don dans un balisage administratif et économique précis, notamment par l'usage du reçu fiscal[423].

[423] Nous reviendrons à la fin de ce chapitre sur les opportunités et controverses offertes par l'évolution de ces incitations fiscales pour les donateurs mais aussi pour les *fundraisers*.

A l'issue de ce rapide parcours, on mesure à quel point l'épine dorsale de la collecte de fonds, le marketing direct par publipostage, est concurrencé par d'autres canaux de collecte. Cette rénovation des outils s'appuie évidemment sur des évolutions technologiques, sociales mais aussi générationnelles, avec le vieillissement (et la sursollicitation) de la population cible des (multi)donateurs des vingt dernières années. Mais elle est également portée par de multiples entrepreneurs qui établissent des diagnostics, préconisent des solutions et fournissent les prestations commerciales correspondantes[424]. On assiste donc, corrélativement à la transformation des outils, à une recomposition du secteur *via* l'émergence de nouveaux opérateurs et la transformation des rapports entre agence et ONG.

2.2 La recomposition des relations ONG-agences

2.2.1 Un contrat « à l'ancienne »

Dans le chapitre précédent, nous avons brossé le tableau des relations entre ONG et agences. Nous avons mis l'accent sur la domination relative des agences sur les ONG, pour plusieurs raisons. Les agences ont accumulé durant les années 1990 une expertise avec laquelle les ONG ne peuvent rivaliser, dans différents domaines. Elles conjuguent notamment de manière stratégique la gestion de la communication et de la collecte, si souvent conflictuelles au sein des organisations. Jusqu'au début des années 2000, les agences gèrent souvent ce qu'on appelle les « budgets globaux », c'est-à-dire la délégation à une seule d'entre elle de l'ensemble des opérations de communication, collecte et fabrication, quitte à ce qu'elles en sous-traitent souvent à leur tour une partie. Autrement dit, les ONG s'en remettent largement aux agences qui s'arrogent le pilotage de la collecte. Celles-ci segmentent leur travail en différentes tâches et postes de travail, pour établir des rémunérations.

Par exemple, pour la réalisation d'une grosse opération de collecte, qui conjugue un événement d'une dizaine de jours, une communication et un appel aux dons, un acteur associatif et une agence ont souscrit au contrat suivant en 2002[425] :

[424] Les controverses au sein de la revue du secteur ou durant les séminaires de juin entre marketers d'agence, convoquant souvent la science, l'expérience et le « bon sens » pour défendre la théorie du rajeunissement des cibles (et donc la promotion d'Internet et du *streetfundraising*) ou au contraire des « réserves de générosité » encore inexploitées des seniors (et le caractère incontournable et pérenne du publipostage), sont à ce titre des luttes indissociablement théoriques et commerciales.

[425] Nous anonymisons évidemment à dessein les données ici. Pour comprendre la nature du contrat, signalons simplement qu'il s'agit d'un acteur associatif et d'une agence tous deux très puissants au sein du secteur.

Honoraires de conseil et de coordination pour 2002
L'Agence percevra des honoraires forfaitaires de 100 000 euros HT pour l'année 2002 (…). Ces honoraires (…) correspondent à :
- 15 jours de Directeur Général Adjoint pour la préparation et la présence aux réunions bimensuelles
- 15 jours de Directeur de Clientèle pour la préparation et la présence aux réunions bimensuelles
- 16 jours de Directeur de Clientèle pour la coordination des différents intervenants dans la mise en œuvre des actions
- 35 jours d'Attaché de Presse
- 45 jours de Directeur de Production pour le conseil sur le choix des sujets, la définition des actions et leur mise en œuvre ainsi que la préparation et la préparation aux réunions ad hoc (…)
Cette rémunération de l'Agence s'entend hors frais techniques de réalisation.
Honoraire de conseil et de coordination pour 2003 et indexation
Les honoraires perçus par l'Agence au titre de sa mission de conseil et de pilotage stratégique ainsi que pour l'organisation avec la presse s'élèveront à 84 000 euros HT du 1e janvier 2003 au 31 décembre 2003. (…)

Pour comprendre la gamme de services offerts et l'échelle des rémunérations (calculées à la journée), on trouve en annexe du contrat les tarifs suivants :

Prix journée forfaitaire 2002 (en euros)

Honoraires de conseil	
Président-DG	3000
Président-DG Tarif "crise"	4500
Directeur Général	2300
Directeur Général Adjoint	1900
Directeur Conseil	1600
Planneur Stratégique	1600
Directeur de Clientèle	1300
Chef de Groupe/ Attachée de Presse	1000
Directeur de Production Événement	1000
Chef de projet	750
Attaché de presse junior	750
Chef de pub	750
Chef de projet junior	450
Assistante	450
Honoraires de Création Campagne	
Directeur de Création	2300
Concepteur Rédacteur	1400
Directeur Artistique	1400
Honoraires de Création Edition	
Directeur de Création	1500
Rédacteur	900
Directeur Artistique	1200
Directeur Artistique junior	750
Productrice	700
Chef de Fabrication	915
Acheteur d'art	750

On perçoit bien la professionnalisation de chaque tâche, au sens de savoir-faire et de pratiques formalisés, identifiés, spécialisés et rémunérés. Les montants sont très importants et témoignent de l'ampleur des investissements consentis par les associations. Mais depuis quelques années, ce type de contrat en termes de « budget global » devient de plus en plus rare, au sein d'un marché des prestataires de plus en plus concurrentiel.

2.2.2 De nouveaux prestataires, de nouvelles relations

Le premier élément à souligner est la moindre dépendance des ONG vis-à-vis des agences. Les associations, ayant progressivement accumulé depuis quinze ans une forte expertise au contact de ces conseillers extérieurs et par l'embauche de spécialistes en interne, sont moins dépendantes de ces opérateurs externes et les mettent en concurrence. Les collecteurs de la seconde génération, après s'être en partie formés sous la houlette des agences (qu'ils aient collaboré avec elles ou qu'ils y aient directement travaillé), sont maintenant aguerris et à leurs côtés, les collecteurs de la troisième génération sont souvent très à jour sur la maîtrise des derniers outils du *fundraising*. Des opérations comme le rapatriement des bases de données consacrent cette évolution, de même que le choix de MSF, vue souvent comme avant-gardiste dans le domaine de la collecte comme de ses actions au sein du secteur, d'internaliser au maximum tout le processus[426].

Par ailleurs, le marché des prestataires se transforme et on assiste à la multiplication des opérateurs. De plus en plus, des agences se spécialisent sur un segment de la collecte ou sur un canal de sollicitation particulier, comme le télémarketing ou le *streetfundraising*. Des *fundraisers* travaillent même comme conseillers en *free lance,* en se spécialisation sur une opération, comme l'écriture des messages, la recherche de « grands donateurs » ou le conseil juridique sur les politiques de legs. Les associations font jouer la concurrence et divisent maintenant les opérations de collecte en séquences internalisées ou sous-traitées auprès d'opérateurs mis en concurrence. La profitabilité du secteur a amené de nouveaux entrepreneurs et le nombre d'agences se multiplie. Pour se distinguer, les opérateurs surenchérissent dans des spécialisations différenciées, dans des innovations puisées à

[426] Mis à part évidemment la partie logistique de la fabrication et de l'acheminement.

l'étranger, ou dans des offres promotionnelles. En somme, tout se passe comme si s'articulaient et se renforçaient mutuellement une véritable spirale de la mise en concurrence des opérateurs et une fragmentation du processus de collecte. Pour réguler cette mise en concurrence, et corrélativement à la professionnalisation du secteur – au sens d'une codification des pratiques et d'une dépersonnalisation des relations[427] –, des procédures d'appel d'offres de plus en plus complexes et transparentes sont promues.

L'intensification de la concurrence pousse les *fundraisers* à étendre les territoires d'application de leurs techniques à la recherche d'espaces moins engorgés pour les collecteurs d'ONG.

2.3 De nouveaux territoires

2.3.1 Le développement des bureaux de collectes délocalisés

La quête de nouveaux territoires pour les *fundraisers* peut tout d'abord s'entendre au sens géographique. On désigne par là l'ouverture de bureaux à l'étranger. Dans ce domaine, comme dans d'autres, MSF fit figure de précurseur, suivi de Handicap International, de Médecins du Monde et d'Action contre la Faim. Dans les années 1990, un des arguments poussant à ce développement était notamment de capter davantage de fonds de la part des bailleurs européens, puisque l'aide était distribuée en fonction de quotas par pays. Mais il s'agit également, à côté de cette collecte publique, de maximiser la collecte privée en touchant de nouveaux publics. MSF tire aujourd'hui largement partie de cette stratégie, grâce au contrôle de sections non-opérationnelles, donc uniquement tournées vers la communication et la collecte, dans plusieurs pays. Ainsi, le bureau américain de MSF (et dans une moindre mesure, MSF Japon, MSF Australie et MSF Émirats Arabes Unis) fournit environ le tiers du total des ressources du bureau français, sans qu'apparaissent les coûts de collecte des dons correspondant, internalisés par la structure outre-Atlantique. Certains de ces bureaux sont autonomes – mais reversent obligatoirement une quote-

[427] Cet élément est à prendre aux deux sens du terme. Les nouveaux entrants louent la fin des « copinages » et la véritable mise en concurrence selon les critères de compétence, de tarif et de rentabilité, tandis que les plus anciens regrettent le délitement des relations de confiance et de collaboration étroite qui liaient parfois depuis une dizaine d'années une agence et une ONG.

part importante de leur collecte au bureau français – tandis que d'autres, comme le bureau des Émirats Arabes Unis, sont contrôlés directement par Paris.

Le cas de MSF est emblématique par l'importance du succès rencontré par cette stratégie, mais également par les difficultés initiales liées à l'internationalisation de la structure[428]. La première branche non française de MSF fut créée en Belgique en 1980. Elle est placée sous la tutelle du bureau parisien[429], et en reçoit les soutiens financiers, logistiques et institutionnels. Le bureau belge devient rapidement très puissant financièrement et emprunte des modalités d'intervention et de financement qui déplaisent au bureau parisien. La tension croît rapidement, d'autant que pour le bureau parisien, il est hors de question de reconnaître l'autonomie de la branche belge, qui n'est perçue que comme une excroissance de la « maison-mère »[430]. De plus, les dirigeants de la section belge s'opposent publiquement en 1985 à la création de la fondation Liberté Sans Frontières, qui marque le tournant libéral et anti-tiers-mondiste de l'organisation. L'antagonisme, qui s'exprime également sur le terrain des opérations, se conclut par une audience publique de référé, au siège du tribunal de première instance de Bruxelles, le 15 juillet 1985 : les dirigeants de MSF, défendus par un avocat spécialiste des brevets industriels et de la propriété intellectuelle, exigent que MSF-Belgique soit destitué de son sigle et choisisse une autre dénomination. La justice belge déboute l'association française et donne raison sur le fond et la forme à la structure belge.

On mesure avec cet exemple historique les limites d'un développement sur le modèle de la firme multinationale, faisait fi des spécificités juridiques et politiques de l'univers associatif[431]. Si ce précédent invita la plupart des ONG se lançant dans l'essaimage de bureaux à l'étranger à repenser les rapports entre branches, les arbitrages demeurent souvent complexes.

---

[428] L'épisode est narré dans l'ouvrage suivant : Vallayes A., *Médecins sans frontières… op. cit*, p. 487-509.

[429] Revenant sur cette création, le directeur de MSF à l'époque, Claude Malhuret, déclare : « Mon objectif était de réunir et de coordonner cette base et les autres à venir autour d'un secrétariat international établi à Paris. Composé majoritairement de membres français élus, celui-ci aurait tout pouvoir de décision sur les actions et le fonctionnement des structures futures. Renseignement pris auprès de quelques juristes, il apparut que la formule, classique dans le cadre d'une entreprise commerciale, était inadaptable à une association, car il n'existait pas encore de droit européen juridique en cette matière ! ». Cf. *Ibidem*, p. 491.

[430] Pour Rony Brauman : « Pour dire, à l'époque, mon état d'esprit vis-à-vis de l'excroissance belge, je me refusais purement et simplement à prononcer le mot MSF-France. […] MSF-France ne pouvait être considéré comme une section parmi les autres, c'était MSF, un point c'est tout ! ». Cf. *Ibidem*, p. 497.

[431] Pour une réflexion stimulante sur la question, on renvoie le lecteur à Siméant J., « What is going global ? », art. cit.

Ainsi, les désaccords sont souvent profonds dans les proportions de financements publics et privés auxquelles les bureaux prétendent. Au niveau du *fundraising*, un travail particulier d'harmonisation des standards de collecte, des outils employés et des cadrages légitimes est constamment opéré entre les sections. Les sections non-opérationnelles, qui jouent simplement un rôle de collecte, sont d'ailleurs souvent présentées comme potentiellement plus agressives dans leur *fundraising*, n'ayant pas un pôle « campagne » en garde-fou, susceptible de refuser l'utilisation d'une image misérabiliste ou la mise en avant systématique des causes et cadrages les plus vendeurs, escamotant une partie du travail de terrain de l'ONG. Par ailleurs, les différences observées dans les configurations nationales en termes de droit et de fiscalité, le caractère inégalement routinisé ou choquant de certaines modalités de sollicitation peuvent rendre difficile l'adoption de principes communs de collecte[432]. Aussi, les arbitrages et négociations pour harmoniser les principes sont particulièrement difficiles et générateurs de tensions.

Au-delà de cette première acception « territoriale », la recomposition des frontières du *fundraising* peut également s'évaluer à l'aune d'une seconde évolution : la conversion aux techniques les plus avancées de la collecte des associations jusqu'ici les plus réfractaires à ces pratiques.

2.3.2 La conquête des bastions imprenables : la conversion du Secours Catholique au fundraising

A cet égard, le cas du Secours Catholique est tout à fait significatif. En effet, jusqu'au début des années 2000, l'influence de l'association repose d'abord sur sa notoriété et sur la densité de son réseau de bénévoles (70 000). Cela lui permet de recevoir 60% de dons spontanés, ce que nous n'avons observé nulle part ailleurs, et de ne mener en moyenne que deux appels au don par an, un en novembre et éventuellement un second, utilisé en réaction à une catastrophe. L'association perd depuis des années des donateurs, mais cette évolution est masquée par les revenus provenant de placements financiers. L'éclatement de la « bulle Internet » porte, entre autres, un coup important aux finances de la structure, et la collecte de fonds acquiert à partir de là un caractère stratégique. Dans cette nouvelle configuration, un salarié aux propriétés spécifiques s'impose pour restructurer le *fundraising* :

[432] On verra dans le détail au cours de la seconde partie de cette thèse des cas de circulation internationale du *street fundraising*.

« Fin 2002, on se retrouve avec un trou d'environ 20 millions d'euros sur un budget de 110 millions d'euros (…). Donc il y a ***une crise au sein de la structure fin 2002****. Les dirigeants se rendaient bien compte que dans nos modes de fonctionnement anciens,* ***les questions de collecte étaient laissées un peu à l'initiative de chacun des diocèses****, qu'il n'y avait pas de stratégie commune et qu'on allait devoir passer par un* ***resserrement des règles du jeu*** *et qu'il fallait, pour cela, quelqu'un... On ne pouvait pas prendre quelqu'un d'extérieur.* ***Un parachutage, c'était impossible****, ça n'aurait jamais pris. Dans notre culture, ça n'aurait jamais pris. Donc,* ***j'avais une crédibilité en tant que membre de l'équipe de direction, je connaissais bien les personnes*** *puisque j'avais formé depuis trois ans la plupart des salariés et bénévoles de la maison et pour les plus anciens,* ***j'avais quand même une certaine aura entre guillemets grâce à 10 ans de baroud sur tous les champs de guerre****. Donc j'avais une certaine légitimité à prendre ce poste, au moins sur la connaissance de la structure. Après,* ***sur le côté compétences professionnelles, c'est clair que je ne les avais pas si ce n'est que j'avais fait l'ESSEC en formation****. On s'est adjoint un conseil externe qui nous a beaucoup aidé*[433] *…»*

De deux appels par an, on passe à dix-neuf sollicitations, notamment en utilisant « Message », la revue mensuelle du Secours Catholique, distribuée à 600 000 exemplaires, comme occasion d'introduire la sollicitation au prélèvement automatique. En l'espace de deux années, les dons non affectés croissent ainsi de 10 millions d'euros nets, en passant de 45 à 55 millions d'euros. Le succès de l'introduction du prélèvement automatique se mesure aussi à la hauteur du don moyen ainsi recueilli, soit 220 euros en moyenne par contributeur. Le *fundraiser* de cette institution souligne les modalités managériales de cette transformation brutale et évoque les résistances institutionnelles qu'elle engendre :

« Ensuite, le troisième point, ça a été de faire ***un travail de pédagogie et d'explication auprès de tous nos comités diocésains*** *et de leur dire « la collecte de fonds aujourd'hui, on ne peut plus bricoler, c'est vraiment un métier. (…) Donc ça a été tout un travail de pédagogie et d'explication. Et là, je pense que* ***tout mon travail précédent au pôle formation m'a bien aidé. J'ai vraiment fait un benchmark****, je leur ai démontré par a + b quelle était la réalité. Il y a eu une photographie de la réalité de ce qu'on faisait, nous. Après, je leur ai fait le benchmark de ce que font d'autres associations.* ***Bêtement, une matrice force-faiblesse-menace-opportunité, qui venait de l'ESSEC****, et là, c'était clair pour les gens qu'on ne pouvait pas continuer comme ça. Et comme les gens n'avaient pas eux même de réponse à proposer,* ***c'est vrai qu'on leur a un peu fait violence*** *en disant "Bon, écoutez, la première année, tout le monde va faire six, puis huit appels obligatoires.* ***Y'a pas à déroger, les appels, c'est nous qui les écrivons au niveau national même si les présidents les signent localement*** *et vous, vous ne changez pas la virgule, où le point-virgule comme ça se faisait auparavant, et* ***on vous laisse des espaces de personnalisation dans certains des messages****". **On a vraiment rationalisé tout ça.** Et puis, on a communiqué*

[433] Entretien avec l'auteur, 22 février 2006.

fortement, j'ai créé une **newsletter *interne*** *pour dire ce qu'on faisait, pourquoi on le faisait et les résultats que l'on avait. Et très vite, tout cela s'est stabilisé et on a pu travailler comme on voulait. Alors aujourd'hui, on est un peu dans une problématique de dire la pression marketing est trop forte, on reçoit de la base des réclamations disant "Mais qu'est-ce que vous faites ?", on leur a dit "Et bien écouter, on va mettre en place un plan test d'échantillons qu'on va solliciter fort - moyen - peu et on vous donnera les résultats".* ***On a débuté aussi le marketing téléphonique. Ça, c'est aussi un choc culturel dans la maison.*** *Parce que, de nouveau, quand MSF ou MDM fait une campagne quelconque, personne ne connaît autour de lui quelqu'un de MSF ou de MDM pour lui dire qu'il n'est pas content de l'appel. Un petit nombre va peut-être écrire au national mais c'est peu. Tandis que* ***le Secours Catholique qui a un réseau de 70 000 bénévoles, ça remonte beaucoup plus vite****. Et donc, quand vous avez des techniques un peu plus "agressives", entre guillemets, comme le téléphone ou autre, ça se parle plus facilement, ça remonte très vite via les délégations au national.* ***Donc nous, on a à gérer cette complexité là qui n'est pas simple. Mais, quelque part… on a eu la "chance", entre guillemets, de passer par une crise et sans ça, on n'aurait jamais pu changer les choses comme on les a changées, radicalement, profondément.*** *Le Secours Catholique n'a rien à voir avec ce qu'il était il y a trois ou quatre ans. Le Secours, ont était complètement inexistant en collecte de fonds. Aujourd'hui, je pense qu'on est un des acteurs reconnus sur notre professionnalisme.* ***C'est un peu comme l'Afrique qui passe du tam-tam aux téléphones cellulaires en quelques années****, le Secours Catholique, on a fait à peu près le même type de saut qualitatif*[434]*… »*

Au-delà des modalités de cette transformation du Secours Catholique, cet exemple est significatif de la puissance du mouvement de conversion des institutions les plus réfractaires au *fundraising*. La conquête de ce « bastion » est importante pour le secteur de la collecte, et il s'accompagne d'évolutions dans plusieurs institutions similaires par leur ancienneté, leur caractère religieux, l'importance de leurs réseaux de bénévoles et leur conversion tardive aux dernières techniques du *fundraising*. On pense ici, par exemple, à l'Ordre de Malte ou à l'Armée du Salut qui ont nettement intensifié leurs campagnes de sollicitation depuis quelques années.

Le parcours *a priori* atypique du collecteur qui a mené cette conversion n'est pas anodin. Il le souligne lui-même : tout parachutage aurait été rejeté en interne. Issu d'une famille très croyante et pratiquante, diplômé de philologie et de sociologie du développement, il a passé toute sa carrière au service du Secours Catholique[435] :

[434] Entretien avec l'auteur, 22 février 2006.

[435] Sa conjointe travaille également au Secours Catholique, comme animatrice auprès de personnes en difficulté. Au-delà des attributs biographiques, il faut souligner l'incarnation de l'institution par le collecteur *via* son *hexis* corporelle, marquée par une sobriété et une rigueur qui met à distance le stigmate récurrent d'un éventuel attrait pour le clinquant et le luxueux attaché à la figure du « *golden boy* ».

responsable des urgences internationales pendant dix ans[436], puis responsable de la formation des salariés et bénévoles du réseau français pendant cinq années, au sein de l'équipe de direction. Loin de le desservir, le fait de ne pas avoir « le profil de l'emploi » pour le *fundraising* offrit à l'institution la garantie de ne pas « perdre son âme » et la possibilité de faire passer ces réformes drastiques en interne grâce à sa double légitimité gagnée sur le théâtre des opérations et auprès des comités diocésains. Mais c'est également la possibilité de réaliser une mise à niveau accélérée en *fundraising*, *via* les dispositifs de formation mis en place récemment par le secteur[437], qui a permis cette prise de rôle et de fonction. Il incarne donc à merveille, dans une certaine mesure, la recomposition du secteur que nous avons esquissée. D'ailleurs, alors que son parcours est extrêmement décalé au sein de la corporation – si on le rapporte aux idéaux-types que nous avons dressés –, et son expérience comme *fundraiser* relativement récente, il accède en 2006 à la présidence de l'AFF.

A ce titre, l'observation des activités actuelles de l'AFF est un excellent révélateur des mutations en cours du secteur, et notamment de l'émergence de nouveaux territoires où exporter l'expertise des collecteurs. En effet, de nouveaux « clients » apparaissent aujourd'hui : les grandes écoles, les musées et même les universités.

2.3.3 Les nouveaux chantiers du fundraising : grandes écoles, universités et musées

Signe des temps : si le fondateur de l'Union pour la Générosité avait soutenu en 1986 une thèse de doctorat qui soulignait pour les ONG l'importance du marketing direct par publipostage, vingt ans plus tard, la directrice de l'Association française des *fundraisers* réalise un mémoire de troisième cycle intitulé *Le Fundraising dans l'enseignement supérieur français. Emergence d'un phénomène et passerelles avec*

[436] La décennie durant laquelle il a opéré est particulière, par la violence des terrains abordés : « Donc là, c'est toute la décennie 1990, qui est très marquée par une série d'urgence. J'aime à dire que je commence avec la guerre en Croatie et Slovénie et je termine avec la guerre au Kosovo, c'est à peu près ça. Et au milieu de tout ça, il y a le génocide du Rwanda, il y a la Bosnie et toutes les grandes catastrophes naturelles de la décennie 90. Donc c'est une période extrêmement riche qui me permet d'aller dans 30 ou 35 pays différents en 10 ans, de suivre pas mal de problématiques liées à l'urgence et à la réhabilitation. ». Entretien avec l'auteur, 22 février 2006.

[437] Soulignons qu'il fit à l'issue de son cursus initial une formation en « management général » à l'ESSEC, en formation permanente durant deux ans. Mais la marketing direct ne faisait pas partie de cette formation. C'est davantage par la fréquentation du séminaire de l'AFF et de celui d'Amsterdam, et *via* les discussions avec les collecteurs chevronnés, qu'il pu rapidement maîtriser les principes généraux de la collecte.

les pratiques du secteur caritatif [438]. Dans cette recherche, elle revient sur la mise en place récente de grandes campagnes de collecte de fonds dans l'enseignement supérieur, grâce aux techniques du *fundraising*. Comme dans toutes les étapes de l'histoire que nous avons narrée, cette innovation est placée sous la tutelle du « modèle américain ». Le caractère tout à fait distinct des configurations française et américaine est soulignée : l'enseignement supérieur américain est un marché d'environ deux cents milliards de dollars doté d'un fonctionnement financier très particulier. En effet, dans la tradition américaine[439], les réseaux d'anciens élèves (*alumni*) sont très structurés et fournissent une grande partie des contributions, placées ensuite dans des fonds capitalisés (les *endowment funds*). De plus, « une approche marketing très stratégique est adoptée à tous les niveaux. L'image de l'institution est travaillée, pensée, de façon à prendre en compte stratégiquement le *fundraising*. Les relations sont pensées et construites sur le long terme. Cela facilite et rend naturel l'appel aux contributions le moment venu (aux antipodes de l'envoi sec d'un formulaire de demande de taxe d'apprentissage ou de dons souvent pratiqués en France…). Une gamme d'activités et de projets est composée, « packagée », telle une gamme de produits ou de services qu'une entreprise proposerait à divers segments de marchés[440]. ». Le cas le plus souvent cité est celui d'Harvard, avec son équipe de 250 personnes dédiées au *fundraising*, et doté d'un budget de 22 milliards de dollars, dont les intérêts rapportent annuellement 700 millions de dollars[441].

En comparaison, la situation française, basée essentiellement sur le financement public, semble « en retard » pour les collecteurs. Certes, le *fundraising* n'est pas totalement nouveau pour les établissements, notamment au travers de la collecte de la taxe d'apprentissage. Notons que certains établissements furent également précurseurs comme HEC qui créa sa fondation dés 1972. Mais au-delà des

---

[438] Cf. Aferiat Y., *Le Fundraising dans l'enseignement supérieur français. Emergence d'un phénomène et passerelles avec les pratiques du secteur caritatif*, Institut d'administration des entreprises, D.E.S.S. Ingénierie et management des associations, Université Paris 1, Panthéon Sorbonne 2005/ 2006.

[439] Nous ne reviendrons pas ici sur l'histoire spécifique de l'enseignement supérieur américain. Précisons simplement qu'après avoir reçu un financement massif dans les années 1960, les Universités américaines ont vu ces financements chuter spectaculairement depuis le début des années 1980 et ont fait appel de plus en plus massivement à la collecte de fonds privée. Pour un retour critique sur les répercussions de ce modèle de financement sur le système éducatif américain, *via* l'émergence de la *market-model university*, Cf. Dangerfield A., Engell J., *Saving higher education in the age of money*, Charlottesville, University of Virginia Press, 2005.

[440] Cf. Aferiat Y., *Le Fundraising dans l'enseignement..., op. cit.*, p. 52.

[441] La contrepartie de ce fonctionnement des *endowments* est évidemment les aléas boursiers. Ainsi, la « crise des *subprimes* » de 2007 provoqua des pertes de 350 millions de dollars pour Harvard. Cf. « Le rêve américain… » *in Fundraizine*, 13, janvier 2008, p. 9.

établissements pionniers depuis une quinzaine d'années (INSEAD[442], Institut catholique de Lille[443]), le phénomène touche aujourd'hui la plupart des grandes écoles, au-delà du cercle des écoles de commerce, notamment Polytechnique (qui lance en 2008 une campagne avec pour objectif 25 millions d'euros sur cinq ans) ou Sciences Po Paris *(voir encadré)*.

Le *fundraising* selon Sciences Po Paris

« [*Cette campagne*] se décline en trois phases : dans un premier temps un courrier est adressé qui revient abondamment sur le nouveau dispositif fiscal et ses avantages pour les donateurs. Puis, les Anciens de Sciences Po reçoivent un message vidéo *via* lequel le charismatique Directeur, Richard Descoing, explique brièvement les programmes que l'Ecole propose de financer. Enfin, un dossier plus fourni sera remis qui définira les propositions de projets, à savoir : le parrainage d'un étudiant par un Ancien ; la possibilité pour les donateurs de devenir les mécènes de la recherche afin de participer à la « diffusion de la pensée française » ; l'opportunité pour les Anciens de devenir les « bâtisseurs » de leur ancienne école en participant à la modernisation de la bibliothèque, qui créée en 1954, est un lieu éminemment symbolique de Sciences Po… » (Extrait de : « Enseignement supérieur public, la révolution *fundraising* », *Fundraizine*, 13, janvier 2008, p. 8.)

Demain le phénomène touchera peut-être les universités. En effet, désormais, les établissements publics d'enseignement supérieur peuvent se doter de fondations et recevoir des dons de particuliers et d'entreprises. Cette évolution s'inscrit dans les orientations portées par la « loi Pécresse » votée en août 2007 sur l'autonomie budgétaire des universités[444]. Un an plus tard, une quinzaine d'universités ont annoncé la création prochaine de fondations dédiées à la levée de fonds. En juin 2008, dans un

[442] Son département « développement » compte aujourd'hui trente permanents.

[443] Financée à 18% par l'Etat, « la Catho » de Lille, qui accueille 17 000 étudiants, a mis en place dés 1995 une campagne qui lui a rapporté six millions d'euros sur cinq ans. En 2005, la nouvelle campagne vise à collecte 10 millions d'euros.

[444] Cf. Loi no 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités. Les universités ont la possibilité de créer des fondations, disposant de l'autonomie financière et dont les fonds proviennent du mécénat. Deux types de fondations sont prévus : les fondations universitaires, non dotées de la personnalité morale et les fondations partenariales, dotées de la personnalité morale et qui peuvent être créées en partenariat avec des entreprises. Les dons aux fondations sont déductibles de l'impôt sur le revenu pour les particuliers à hauteur de 66 % dans la limite de 20 % du revenu imposable et de l'impôt sur les sociétés à hauteur de 60 % dans la limite de 5 pour mille du chiffres d'affaires. Par ailleurs, l'État transfère gratuitement la propriété des biens immobiliers qui leur sont affectés aux universités volontaires. Elles peuvent les louer à un tiers avec l'accord de l'autorité administrative compétente, sous réserve de la continuité du service public. Des précisions ont été apportées par le décret n° 2008-326 du 7 avril 2008 relatif aux règles générales de fonctionnement des fondations universitaires.

article[445] du *Monde Economie* intitulé « Le métier prometteur de "fundraiser"», on apprend que l'Ecole d'économie de Toulouse a récolté, *via* sa fondation 33 millions d'euros auprès d'entreprises et de grandes donateurs.

Pour les établissements français qui ont mis en place des campagnes, la première cible de prospection sont les entreprises, avec lesquelles des contrats de recherche sont signés. La frontière entre mécénat, qui n'implique pas de contrepartie, et *sponsoring*, est alors floue. Ensuite, ce sont les anciens élèves qui sont soumis à des sollicitations. Enfin, une prospection « dans le dur » est parfois menée, en prospectant auprès de donateurs potentiels sans lien avec la structure. La « Catho de Lille » procède ainsi à des échanges de fichiers, comme le font les ONG, pour trouver des donateurs sensibles à l'identité catholique de l'Institut[446].

Pour conduire ces stratégies, les *fundraisers* qui ont acquis une expérience dans le secteur des ONG peuvent monnayer leurs compétences. Le co-directeur du développement de l'ESSEC est par exemple un ancien élève de l'école, passé par Canal + (dix neuf années à la vente d'abonnements aux hôpitaux et hôtels, puis direction grand public), avant de devenir directeur du développement de l'Unicef pendant trois ans. Sa prédécesseure à l'ESSEC fut auparavant responsable de la collecte de la puissante Fondation d'Auteuil, et est ensuite devenue directrice du développement de l'Ecole Polytechnique en 2007. Celle-ci fait d'ailleurs partie aujourd'hui du conseil d'administration de l'AFF, où l'on retrouve également le directeur du développement de l'Ecole Centrale de Paris.

Ainsi, alors que pendant vingt ans, l'UPG et l'AFF comptaient uniquement des membres du secteur associatif (en ONG ou en agence), le secteur de l'enseignement supérieur y est de plus en plus représenté. Cette réorientation fait suite à une stratégie amorcée en 2006 *via* l'organisation d'une « Conférence de *fundraising* pour l'enseignement, la recherche et la culture » dédiée à ces nouveaux territoires de la collecte. Organisé sur deux jours, sur le modèle du séminaire de juin, avec ses plénières et ses ateliers thématiques, mêlant professionnels de la collecte, prestataires d'agence, et responsables d'établissements culturels ou d'enseignement, l'événement fut un succès. L'édition initiale reçut la visite d'une centaine de participants, la suivante 150 et celle de 2008 230. Initialement, la conférence visait donc également le

[445] Cf. Piovezan S., « Le métier prometteur de "fundraiser"», *Le Monde Economie*, 10 juin 2008. Dans cet article, la responsable de l'AFF évalue approximativement le nombre de *fundraisers* (en y incluant ces nouveaux territoires) à une centaine en 2000, pour 500 en 2008.
[446] Cf. Aferiat Y., *Le Fundraising dans l'enseignement…, op. cit.,* p. 34.

mécénat culturel. Mais la loi sur l'autonomie des universités d'août 2007 offrit une résonance particulière à cette troisième édition : elle reçut d'ailleurs le soutien de la Conférence des Grandes Ecoles et de la Conférence des Présidents d'Universités[447].

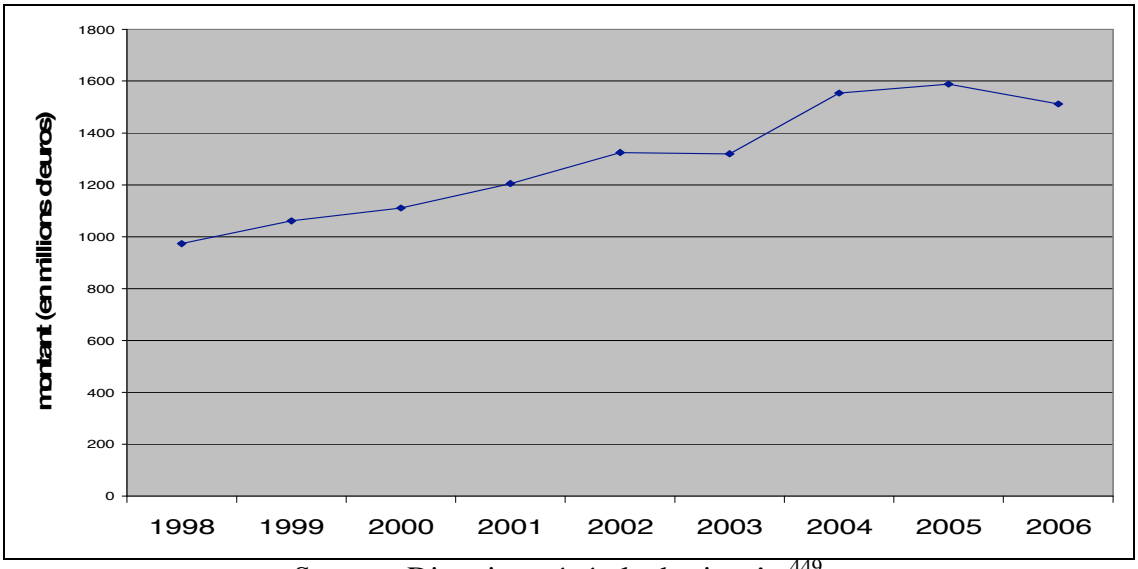
On le perçoit sans mal : un nouveau marché s'ouvre pour les *fundraisers*. Les outils de la collecte dans ces nouveaux territoires sont distincts du marketing direct par publipostage à l'origine du secteur. Mais les collecteurs d'ONG, de plus en plus formés aux techniques de marketing « relationnel », *via* les programmes « grands donateurs » et « legs » notamment, mais également via les partenariats avec les entreprises, peuvent faire valoir aujourd'hui des compétences et des expériences encore relativement rares et donc précieuses. On pourrait même y ajouter une aptitude à s'acclimater à un environnement difficile pour les collecteurs de la seconde génération et une aisance teintée de familiarité pour les collecteurs de la troisième génération issus de ces établissements. Tout semble donc aller pour le mieux pour les professionnels du secteur. Nous allons voir dans cette dernière partie qu'il n'en est rien.

3. Une réussite en trompe-l'œil ?

Le baromètre du secteur semble indiquer le beau fixe pour les *fundraisers*. Aujourd'hui, on évalue à 75% la proportion de Français qui ont déjà fait un don pour une association et environ 50% qui le ferait au moins une fois par an. Le bilan chiffré des dons sur les neuf dernières années (Cf. graphique 3.1) témoigne d'une reprise de la croissance de la collecte, certes moins dynamique qu'au cours des années 1980, mais supérieure à celle des années 1990[448].

[447] Lors de la table ronde d'ouverture, intervenaient les présidents des universités du Havre, de Bourgogne, de Cergy-Pontoise (et 2e vice-Président de la CPU), et de Lyon 1.
[448] Le montant des dons déclarés est multiplié par 1,5 entre 1998 et 2006 (contre 2,5 entre 1984 et 1991 et 1,25 entre 1991 et 2006).

Graphique 3.1 : Evolutions des dons déclarés 1998- 2006



Source : Direction générale des impôts[449]

En collaboration avec un large panel d'ONG, les experts du CerPhi parviennent désormais à évaluer les dons non-déclarés (tableau 3.2). Si l'on ajoute un milliard d'euros en legs, comme l'estime les experts du secteur, on évalue donc aujourd'hui les contributions des particuliers à plus de 3,5 milliards d'euros par an.

Tableau 3.2 : Evolution des dons évalués 2003- 2006

Montant des dons (en millions d'euros)	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Montant déclarés (Bercy)	1238	1479	1555	1492
Montant non déclarés par chèques ou Internet	531	634	666	640
Montant en espèces ou SMS	442	528	555	533
Total estimé des dons	2211	2642	2776	2665

Sources : Direction générale des impôts et travaux du CerPhi[450].

Pourtant, derrière cette courbe des dons qui devrait couronner le secteur du *fundraising*, des remises en question profondes émergent. Pour les mettre en exergue, nous étudierons deux succès récents du secteur de la collecte : la collecte record établie à l'occasion du Tsunami de décembre 2004 et l'avènement d'un régime fiscal incitatif pour les donateurs, entérinant la reconnaissance par l'Etat de la générosité privée.

[449] Nous nous appuyons ici sur les données citées *in* Malet J., *La générosité des Français ?*, Étude du CerPhi, douzième édition, novembre 2007, p. 22. Ces données ne tiennent compte ni des legs, ni des dons des entreprises. Les montants, exprimés en euros courants dans l'étude, ont été convertis en euros constants 2007, pour tenir compte des effets de l'inflation.
[450] Les montants sont ici en euros courants. Cf. *idem*, p. 23.

3.1 Le Tsunami : réussite financière, échec professionnel ?

3.1.1 Les lendemains qui déchantent

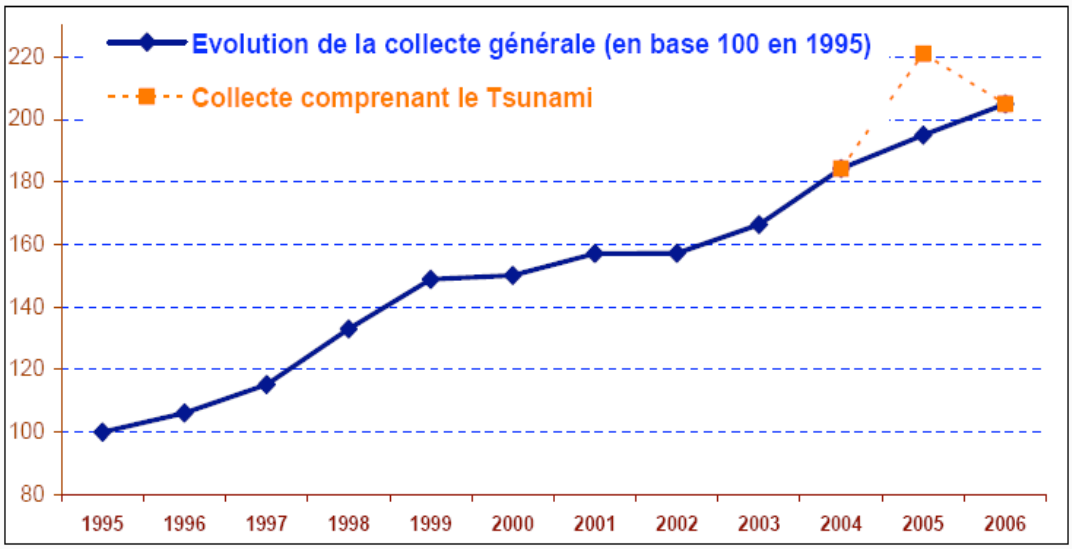
La mobilisation financière suscitée par le Tsunami du 26 décembre 2004 fut sans précédent. On estime qu'environ 300 millions d'euros ont été collectés à cette occasion en France et 10 milliards à l'échelle planétaire[451]. Pour mesurer l'ampleur des dons, rappelons que la principale association bénéficiaire, la Croix-Rouge a reçu en France 110 millions d'euros, soit l'équivalent pour elle de sept années de collecte de dons[452]. Lors du mois qui a suivi la catastrophe, 50% des Français auraient fait un don et parmi eux, un sur dix a donné pour la première fois. Nombre de commentateurs de l'époque ont tôt fait de conclure à l'avènement d'une « mondialisation de la générosité[453] », d'une reprise en main de son destin par la société civile, etc. La forte mobilisation des jeunes[454], utilisant, comme nous l'avons déjà souligné, des médias inusités pour donner (SMS, Internet), fut un succès inattendu[455] et laissait entrevoir un avenir radieux pour la collecte, aux prises avec le difficile rajeunissement des bases de données de donateurs.

Pourtant, la déception est forte trois ans plus tard. Les collecteurs n'ont pas réussi à « fidéliser » ces primo-donateurs et les contributions importantes de 2005 ne se sont pas renouvelées en 2006[456] (Cf. graphique 2.3). Pour les *fundraisers*, l'échec de la fidélisation est patent. Mais outre ce revers, c'est le positionnement même de la corporation vis-à-vis de cet afflux « miraculeux » d'argent qui témoigne d'un malaise. A plusieurs titres, le Tsunami et la « bulle spéculative de générosité » qui en a découlé, comme la désignait un directeur d'agence, fut un succès paradoxal.

---

[451] En Europe, dans plusieurs pays (Allemagne, Royaume Uni, Espagne), la contribution des particuliers et des entreprises fut même supérieure à celle des États, pourtant fortement mobilisés.
[452] Dans le monde entier, le Comité international de la Croix-Rouge a reçu 1,5 milliard d'euros, soit autant qu'en plusieurs décennies.
[453] Le chantre de cette théorie fut notamment Jacques Attali, très présent sur les plateaux de télévision à cette époque. Il présentait cette mobilisation comme le pendant « humaniste » du 11 Septembre 2001 : à la mondialisation de la terreur aurait répondu la mondialisation de la générosité.
[454] Une enquête du CerPhi estime que 39% des 15- 24 ans ont donné à cette occasion. Cf. CerPhi, « Six mois après le Tsunami », Rapport d'étude remis au Ministère des affaires étrangères et au quotidien *La Croix*, le 7 juin 2005, p. 4.
[455] Rappelons qu'au vu des chiffres de la Direction général des impôts, on estime que près de 40% des dons déclarés en 2006 le sont par des individus de plus de 70 ans, près de 40% par des individus entre 50 et 70 ans et seulement 9% le sont par des déclarants de moins de 40 ans. Cf. Malet J., *La générosité des Français ?..., op. cit.*, p. 27.
[456] *idem*, p. 8.

Graphique 3.3 : Evolution des dons déclarés 1995- 2006 : l'influence du Tsunami



Sources : CerPhi et partenaires. Lecture : La collecte est affectée de la valeur 100 en 1995 et évolue en pourcentage d'année en année.

3.1.2 Refuser de l'argent : le pavé dans la marre de MSF

En premier lieu, l'importance des sommes a mis dans l'embarras bien des ONG, coincées entre le devoir d'affectation des dons à la cause pour laquelle le don est émis, et le constat largement partagé de se savoir incapable de dépenser tout l'argent reçu dans de bonnes conditions. On se souvient à cet égard de la décision de MSF France de ne plus accepter les dons après qu'un certain niveau fut atteint, de peur de ne pouvoir les affecter efficacement d'une part, et par peur de voir les autres situations d'urgence de l'époque invisibilisées. Un troisième argument portait sur le fait que les dons déjà obtenus permettaient de couvrir les opérations d'urgence, la reconstruction n'étant pas du ressort de MSF. Le message renvoyé dans les médias fut surtout que l'ONG – voire les ONG[457] – avaient « assez d'argent » et qu'elles n'étaient pas capables d'en gérer plus. Quelle que soit la raison avancée, les responsables des différentes ONG reprochèrent à MSF[458], plus ou moins violemment, de troubler les donateurs et de décourager la générosité.

[457] On a mesuré à cette occasion la perception très lointaine des ONG qu'a le grand public, pour lequel les distinctions entre organisations semblent anecdotiques. Ainsi, la spécialisation thématique des ONG joua très peu dans l'attribution des dons, à l'inverse du taux de notoriété des acteurs ; les plus gros ont reçu l'essentiel des dons et des appuis médiatiques. Cette faible lisibilité du champ associatif par les donateurs est également attestée par le cas de MSF, qui a reçu plus de dons après avoir demandé l'arrêt de ceux-ci qu'avant. En effet, la décision, fortement médiatisée, est publiée le 3 janvier, alors que la branche française a déjà collecté 4 millions d'euros ; dans les semaines qui suivirent, 6,3 millions d'euros affluèrent ! Cf. Médecins Sans Frontières, *Rapport financier 2005*, p. 3.

[458] On ne rentre pas ici dans les enjeux internes du secteur, en terme de distinction, d'alliance, de suivisme etc., qui régissent également, comme dans tout champ structuré, les relations entre les

Le récit de cet épisode par une salariée de MSF en charge de ce dossier est éclairant, pour saisir la difficulté des *fundraisers* à partager avec les journalistes le fonctionnement de la collecte :

> « ***La polémique qui a été déclenchée en France, pour nous, c'était le monde à l'envers.*** *(…) On a commencé par mettre un disclaimer sur le site à trois heures de l'après-midi qui expliquait qu'on suspendait la collecte pour l'Asie, qu'on faisait nos comptes. Un petit message tout simple. Et entre-temps,* ***TF1 faisait sa grande émission****, le 3 janvier, avec soeur Emmanuelle, l'abbé Pierre... Et surtout, ils n'arrêtaient pas de nous demander le numéro de la boîte postale alors que ça faisait vingt fois qu'ils l'avaient mis sur leur site. Et surtout,* ***ils voulaient un membre de l'association sur le plateau****. Et là, avec la directrice de l'information, on appelle la nana chargée de l'émission et* ***on lui dit : "Écoutez, on est absolument désolé mais en a pris la décision de suspendre la collecte", et on explique pourquoi****. Alors on a déjà eu* ***la journaliste*** *qui* ***a halluciné****. Elle nous a passé le responsable de la production qui était encore plus halluciné. Et là, on s'est dit qu'ils n'avaient pas dû comprendre le truc. Donc on est passé à celui qui était censé avoir plus de neurones. On a demandé à notre président d'appeler Étienne Mougeotte et de lui expliquer la situation. Mon président a réussi à parler à Mougeotte deux heures avant l'émission.* ***Mougeotte lui dit : " Chapeau, vous êtes vraiment une bonne association, c'est vraiment d'une grande honnêteté."*** *. Donc on s'est dit qu'on était tranquille. Je rentre chez moi en me disant que j'allais enfin dormir tranquille et que le téléphone allait arrêter de sonner. On s'est posé la question de faire une communication proactive et j'ai dit qu'on n'avait pas à se justifier, que c'était une décision qui regardait nos donateurs et nous. Il ne fallait pas en faire une publicité car sinon ça allait déclencher une polémique.* ***Et ça n'a pas loupé, Patrick Poivre d'Arvor a dit à Ruffin[459]*** **[Président d'ACF]** ***" Qu'est-ce que vous pensez de la décision de MSF d'arrêter la collecte ?"****, alors que personne n'était au courant, et ça, c'est la seule erreur qu'on a fait, on aurait dû appeler nos petits camarades en leur expliquant.* ***Et là, il nous a traité de névrosé en***

différents acteurs. Pour le dire vite, l'antagonisme MSF- ACF ne date pas du Tsunami et la démarche de franc-tireur de MSF constitue la véritable marque de fabrique de l'ONG depuis la naissance au Biafra, en passant par l'épisode éthiopien vingt ans auparavant. Aujourd'hui, ce positionnement se joue jusque dans les relations au milieu de la collecte : alors que l'ONG est incontournable dans le secteur, elle n'est adhérente ni au Comité de la Charte, ni à France Générosités, et n'a pas d'agence. Des processus de contrôle interne poussés y sont institutionnalisées depuis longtemps, autonomisant la surveillance, et même la critique par la réflexion tutélaire de Rony Brauman. Ultime marque de cette stratégie faite identité institutionnelle, le service de la collecte a fait paraître un encart dans son journal des donateurs d'avril 2006 (500 000 exemplaires), expliquant que l'association avait été victime d'un vol de la part d'une de ses comptables, à hauteur de 30 000 euros. Connaissant la frilosité des départements de collecte sur les risques de perte des donateurs à la moindre atteinte à l'image de l'ONG (voire notre encart à suivre « Retour sur un rendez-vous raté »), on mesure l'hétérodoxie de cette décision.

[459] Les prises de position de Jean-Christophe Ruffin s'articulent à une carrière riche et sinueuse dans le secteur humanitaire, dont il fut un des « pionniers ». Pour le dire vite, il est Président d'ACF au moment du Tsunami mais il fut aussi par le passé vice-Président de MSF, de 1991 à 1993, qu'il quitta sur un vif désaccord. Il fut également administrateur de la Croix-Rouge et membre des cabinets de Claude Malhuret (secrétaire d'État aux Droits de l'homme) de 1986 à 1988 puis de François Léotard (ministre de la Défense) de 1993 à 1995. Il a été nommé ambassadeur de France au Sénégal en mai 2007.

direct ! Là, c'est parti en live ! Il y avait six ou sept millions de téléspectateurs ce jour là sur TF1 ! Ensuite, on est passé en communication proactive voire défensive et surtout très isolée *car tous ceux, comme Médecins Du Monde ou Handicap qui pensaient tout bas ce qu'on a dit tout haut ont considéré qu'ils avaient une image, et j'en ai parlé avec eux, trop fragile pour aller se mettre avec nous dans l'ornière.* ***Mais sur le fond, ils étaient d'accord.*** *(…)* ***C'est vrai qu'on s'est retrouvés un peu piégé.*** *Mais on ne regrette absolument pas notre décision. Mais* ***on a répondu à plus d'interviews pour répondre à ça que pour expliquer ce qu'on faisait sur le terrain pour le Tsunami. C'est quand même surréaliste*** [460] ***!*** *»*

Au président d'ACF[461], qui avait jugé la décision de MSF « irresponsable » et présenta le positionnement de MSF comme marginal par rapport aux autres ONG qui échelonnent leurs actions sur le long terme, le président de MSF rétorqua :

> *« Aujourd'hui, on demande de l'argent pour les secours d'urgence. On montre des blessés, des gens sans abri à secourir immédiatement. En même temps, on parle de reconstruire. Ce n'est quand même pas la même chose ! La reconstruction d'une région, d'un pays, cela s'appelle l'aide publique au développement. Cela appartient aux Etats, à la Banque mondiale, au G8. Si l'on demande aux particuliers, qui financent déjà cela à travers leurs impôts, de le faire en plus par leurs dons, il faut quand même le leur préciser très clairement.* ***Il ne faut pas que l'on profite de l'extrême émotion pour basculer d'un thème à l'autre et faire basculer les dons d'une destination à l'autre***[462]*. »*

Au-delà d'un enjeu de positionnement urgence-développement, vieil antagonisme classant du secteur humanitaire[463], la décision provoqua également un tollé dans le secteur du *fundraising*, bien que la plupart des collecteurs concèdent en *off* que c'était évidemment la solution la plus sage[464]. D'ailleurs, la plupart des ONG

---

[460] Entretien avec l'auteur, 6 avril 2006.

[461] Soulignons en contrepoint la tribune dans *Le Monde*, publiée par Sylvie Brunel, l'ancienne présidente d'ACF que nous avons déjà présentée au chapitre précédent. Elle souligne : « Trop d'agences d'aide profitent aujourd'hui de la fenêtre d'opportunité qui leur est ouverte par la couverture médiatique massive du drame pour accumuler des fonds. (…) Comment vont-elles utiliser cet argent ? Certaines ne sont même pas présentes sur place ! Affréter des avions, remplir les soutes de nourriture et de médicaments, cela a le mérite de satisfaire le donateur, qui constate ainsi la transformation tangible de son don en nature, et de faire travailler les entreprises nationales, qui peuvent ainsi profiter de l'occasion pour s'ouvrir de nouveaux marchés (…). Mais cette action a deux graves inconvénients : elle sous-estime les capacités de reconstruction locales, particulièrement fortes dans cette partie du monde, et elle engorge un peu plus les structures locales, littéralement assommées par le déferlement d'aide internationale. ». Cf. Brunel S., « Merci à Médecins sans frontières », *Le Monde*, 5 janvier 2005.

[462] « Il faut maintenant retomber les pieds sur terre », entretien avec Jean-Hervé Bradol, président de MSF, *Le Monde*, 5 janvier 2005.

[463] Siméant J., « *Urgence* et *développement*… », art. cit.

[464] Le malaise des collecteurs à ce sujet est palpable dans les entretiens, pris entre les injonctions contradictoires d'un rôle (où le caractère bénéfique de tout don est une *doxa* et la capacité à générer des contributions fonctionne sur le mode de l'*illusio*), d'une appartenance à une institution qui génère des mots d'ordre, et d'une connaissance des embarras liés à une collecte exponentielle de dons affectés. Etrangement, la revue du secteur est très peu revenue sur le Tsunami, mise à part un éditorial appelant à

demandèrent finalement, après quelques jours ou quelques semaines, l'arrêt des dons, sachant qu'elles ne pourraient dépenser correctement tout l'argent collecté. Débute alors la seconde controverse, tout aussi problématique.

3.1.3 La controverse sur l'affectation des dons : retour à l'envoyeur

Si les réactions à l'afflux massif d'argent furent divergentes, le problème posé aux différentes ONG est semblable. Il s'agissait en effet de négocier avec les donateurs la réaffectation de leurs dons. Cette question est complexe : l'affectation des dons aux causes mises en avant dans les sollicitations est une obligation légale mais les conditions précises de sa réalisation, de même que celles présidant à une réaffectation, restent floues[465]. Certaines ONG contactèrent les donateurs par courrier pour solliciter la réaffectation (ou, le plus souvent, informer de la réaffectation et proposer aux donateurs qui le refusent de se manifester), la plupart commandèrent des études préalables pour tester la « sensibilité du sujet ». On mesura à cette occasion l'ambiguïté du lien unissant les ONG à leurs donateurs, où la confiance se mêle à la crainte et la défiance (voir encadré).

« Voir jusqu'où on peut dire la vérité aux donateurs sans qu'ils s'en aillent » : retour sur un rendez-vous manqué

En janvier 2005, une chercheuse en science politique spécialiste des ONG est contactée par une des principales associations humanitaires. Les dons du Tsunami affluent et la question de la réaffectation des dons devient brûlante. Il s'agirait donc de conduire une étude poussée des donateurs de l'ONG, afin de saisir leurs profils, les modalités de leur contribution, leur perception de l'ONG, le sens attaché à leur don et, du même coup, évaluer s'ils seraient disposés ou non à comprendre les enjeux de la réaffectation des dons sur des causes tout aussi urgentes, mais suscitant moins d'élan que le Tsunami. Comme l'énonça la présidente de l'ONG lors de la réunion, il s'agissait de voir « jusqu'où on peut dire la vérité aux donateurs sans qu'ils s'en aillent ». Cette étude était également, pour l'ONG, un moyen de parer par avance les attaques que n'allèrent pas manquer de mener les médias dans les mois à venir, au moment du bilan sur l'utilisation, nécessairement problématique, des dons.

---

fidéliser les nouveaux donateurs. Cf. « C'était le Tsunami, un nouveau souffle pour le *Fundraising* ? », *Trait d'Union pour la Générosité*, 2, janvier 2005, p. 2.

[465] Il n'existe pas de législation *ad hoc* sur le sujet. Cette condition est liée à l'assimilation de la transaction entre le donateur et l'ONG à un contrat de droit civil. Si la sollicitation porte sur un enjeu précis, et que le don accordé en réponse n'est pas utilisé pour ce programme, cela s'apparente à une rupture de contrat. Il faut donc demander au donateur s'il accepte que son don soit « non-affecté » - c'est-à-dire qu'il s'en remet à l'ONG pour le consacrer à telle ou telle dépense-, soit « réaffecté », comme dans le cas du Tsunami. L'accord du donateur vaut alors modification des termes du contrat. Je remercie François Rubio pour ses éclaircissements juridiques.

Nous avons été conviés, au côté d'une troisième chercheuse, à la préparation de cette étude, combinant questionnaires et entretiens semi-directifs. Pour l'équipe de recherche, l'enquête permettait de mener « sur le vif » une radioscopie des donateurs et de comprendre le processus qui avait conduit l'exposition médiatique du Tsunami à se convertir en dons massifs. Surtout, nous avions ainsi accès aux fichiers de donateurs de l'ONG pour adresser le questionnaire, en le segmentant par modalités d'attribution du don (chèque envoyé, don par internet, SMS, etc.) ce qui est irréalisable d'ordinaire.

Après des réunions au siège de l'ONG, avec la direction de l'association et la responsable de la collecte, des négociations furent amorcées sur le contenu du questionnaire. La pierre d'achoppement fut rapidement un certain nombre de questions scientifiquement incontournables mais susceptibles d'incommoder les donateurs sollicités. Si nous avons accepté d'enlever les questions ayant trait aux orientations politiques du sondé, il était impossible d'ôter les questions sur les pratiques religieuses, tant les études menées sur les dons montrent l'influence de cette variable dans les orientations caritatives. Devant les vives craintes exprimées par la responsable de la collecte de fonds, estimant que cette enquête risquait de faire perdre un nombre important de donateurs à l'ONG, la direction décida de refuser notre requête sur les questions d'orientations et de pratiques religieuses. Le projet prit fin ici.

Au-delà de la polémique sur la réaffectation des dons, on peut observer dans les journaux, dans les semaines qui suivent la catastrophe, la juxtaposition de portraits héroïques sur les sauve(te)urs partis aider les victimes, et d'articles suspicieux sur la gestion de l'argent par les départements financiers des ONG. Les controverses récurrentes liées au *fundraising* sont rapidement ravivées au travers d'articles aux titres évocateurs, tels que « ONG : les dessous du business de la solidarité[466] » ou « Quand les bons sentiments font de bons bénéfices[467] ». A l'été, six mois après la catastrophe, vint le temps des bilans sur l'affectation des dons. Un dossier du *Point* signé Sophie Coignard[468] donne le ton : « Peut-on leur faire confiance ? ». L'article est structuré par des intertitres éloquents (« Les pièges de la prospérité », « Petits mensonges aux donateurs », « Le poids de l'assoc' business », « L'État, aveugle volontaire »), et il se conclut par un entretien avec Michel Lucas – qui vient de quitter l'ARC, qu'il a dirigé depuis 1996, après avoir conduit en tant que chef de l'IGAS l'enquête qui aboutit au « scandale Crozemarie » – titré : « Le scandale de l'ARC peut se reproduire ». Ainsi, à l'issue du plus grand succès de collecte de l'histoire de la plupart des ONG, il semble que les suspicions à l'égard de la manipulation de l'argent

[466] *L'Expansion*, 26 janvier 2005.
[467] *Libération*, 5 janvier 2005.
[468] *Le Point*, 18 août 2005, 1718, p. 39. Cette journaliste est spécialisée dans les scandales financiers.

par les ONG soient aussi vives que dix ans auparavant, au sortir du scandale de l'ARC.

Il faut revenir ici sur la relation souvent déceptive qu'ont les *fundraisers* avec les journalistes. Nous avons mis en exergue précédemment le traitement ambivalent de la rédaction de TF1 envers l'arrêt de la collecte par MSF, et ici un dossier du *Point* pour le moins suspicieux, reprenant un cadrage médiatique qui ornera de nombreux journaux à l'été 2006 : « Où est passé l'argent du Tsunami ? »[469]. Au-delà de ces exemples marquants, de nombreux *fundraisers* expriment leur frustration devant le traitement de la collecte, toujours suspecte, alors que lors de l'enquête, le journaliste avait semblé comprendre les rouages du processus et ses impératifs (par exemple les frais administratifs). A cet égard, le fonctionnement du champ médiatique – et notamment du pôle le plus lié aux contraintes d'audience –, et notamment l'articulation de la prime au scoop à la logique du précédent[470] concernant les ONG (« Assiste-t-on à un nouveau scandale de l'ARC ? »), entre en congruence avec les images d'Epinal du *dirty work*. On retrouve en effet de manière récurrente les figures de style sur les mercenaires attirés par l'argent, le détournement de la générosité des donateurs et le dévoiement de la vertu de l'ONG. Tout se passe donc comme si les logiques de fonctionnement du champ associatif et du champ médiatique se conjuguaient pour consacrer la dichotomisation entre la façade – le terrain et les sauveurs – et l'arrière cuisine – l'ingénierie du sale boulot – des ONG. Ceci explique qu'on puisse observer régulièrement dans les journaux télévisés, et de manière exacerbée au moment du Tsunami, une juxtaposition de reportages enchanteurs sur les

[469] Il n'est pas anodin que les dossiers accusateurs demandant « Où est passé l'argent du Tsunami ? » sur les couvertures de journaux paraissent à l'été 2005. Les logiques du champ médiatique l'expliquent aisément : outre le télescopage des images de touristes sur les plages d'Asie en décembre et en France en été, la saison estivale est réputée pauvre en « actualité », au sens de *hard news,* et des dossiers de ce type permettent de combler l'espace éditorial. Une deuxième série d'articles paraitront au moment de l' « anniversaire » du Tsunami, en décembre 2007. Ainsi, un débat « Où est passé l'argent du Tsunami ? » est lancé dans le *Talk Show* de Thierry Ardisson « Tout le monde en parle » le 4 juin 2005. Le 28 juin, le « Droit de savoir » sur TF1 consacre son émission à la question « Où est passé l'argent du Tsunami ? » -et se demande si un nouveau scandale de l'ARC serait possible-. Enfin, le 11 décembre 2005, un sujet, nommé « Charity Business : où est passé l'argent du Tsunami ? », est présenté à l'émission de M6 « Capital ». Par contre, peu de médias reprirent les conclusions globalement positives de la vaste enquête menée par la Cour des comptes sur l'affectation et les modalités de sollicitation des dons suite au Tsunami. Les seuls articles qui y furent consacrés mettaient plutôt l'accent sur les quelques cas de manquements aux règles, pourtant rares dans l'ensemble du rapport. Cf. Cour des Comptes, *L'aide française aux victimes du tsunami du 26 décembre 2004. Observations sur les comptes d'emploi des fonds collectés ou recueillis par 32 organismes faisant appel à la générosité publique*, La documentation française, décembre 2006.

[470] Pour une synthèse sur les logiques propres au champ journalistique, et notamment la « logique du précédent » comme court-circuit interprétatif et narratif, cf. Neveu E., *Sociologie du journalisme*, Paris, La Découverte, « Repères », 2001.

actions sur le terrain et accusateurs sur le siège, avec une polarité structurelle d'*a priori* positif/négatif.

Lors de la mobilisation pour les victimes du Tsunami, le rapport contrarié des *fundraisers* aux médias fut amplifié par le rôle que ces derniers s'arrogèrent. En effet, dans les semaines qui suivirent la catastrophe, les chaînes de télévision s'improvisèrent en chef d'orchestre de la mobilisation, multipliant non seulement les reportages, mais les appels aux dons, les aiguillages vers telle ou telle ONG, l'attribution des bons et mauvais points. Cette situation de sollicitation médiatique intense conduit à une « générosité spontanée », du moins aux yeux des collecteurs, dans la mesure où très peu, sinon aucune, pour la plupart des ONG, campagne de sollicitation ne fut menée.

C'est donc le succès d'une collecte sans *fundraisers* qui crée également *a posteriori* un malaise au sein de la profession, comme le suggère le responsable du *fundraising* d'une grande ONG :

> *« (…) il y a quelque chose qui était pour moi un révélateur dernièrement extrêmement fort, c'est* ***le Tsunami. Je me suis demandé à quoi on servait****. À ce moment-là, on s'est dit : "A quoi servent les collecteurs de fonds ?" puisque toute la collecte a été organisée par les médias, spontanément…* ***On n'a rien fait !*** *Alors après, on a suivi comme on pouvait, on a fait des* mailings*, mais c'était vraiment…* ***On s'est tous laissés déborder ! C'est une sacrée remise en cause de notre métier !*** *Alors on est quoi ? On est des gestionnaires ? On applique une méthode ? Et s'il y en a qui trouve que le bleu, c'est mieux que le rouge, on va tous tout mettre en bleu dans nos mailings ? Parce que c'est comme ça que ça marche*[471] *! »*

Dans le cadre du Tsunami, après l'euphorie de résultats financiers enthousiasmants, et le retour furtif de quelques prophéties sur un « réveil de la société civile » ou sur une « mondialisation de la générosité », tout se passe comme si les vieux démons du *fundraising* revenaient hanter les collecteurs : dissensions internes entre les ONG, rapport contrarié aux donateurs[472] et aux médias, problème de l'affectation des dons, image suspecte du secteur…

---

[471] Entretien avec l'auteur, 13 avril 2006.

[472] On traite ici des débats propres au secteur. Car on pourrait aussi souligner que les ONG qui ont mis en place des procédures de consultation des donateurs à propos d'une réaffectation des dons ont souvent connu de très bons résultats, démontrant que les donateurs ne sont peut-être pas aussi dénués de recul que ce que peut laisser penser l'émotion qui suscite leur don. MSF a notamment contacté les donateurs pour cette catastrophe en leur proposant, une fois le budget nécessaire à l'action réuni, que leur contribution soit réaffectée sur d'autres urgences, ou bien qu'elle leur soit remboursée. 95% des donateurs ont accepté la réaffectation. Cf. Médecins Sans Frontières, *Rapport financier 2005*, p. 4. Chez Handicap International, 93% des 85 062 donateurs ont donné leur accord pour la réaffectation de

Mais le Tsunami n'est pas le seul succès financier qui suscite des remises en question. C'est aussi le cas de l'avènement d'un régime fiscal particulièrement incitatif, qui semble pourtant offrir un environnement de collecte propice pour les *fundraisers* et une reconnaissance par l'Etat du rôle bénéfique de la sollicitation de la générosité privée.

3.2 Générosité privée, bonus fiscaux et contribution publique : un régime fiscal en question

3.2.1. Les rendements décroissants de la générosité

Le lobbying actif des *fundraisers*, au côté d'autres acteurs associatifs, a contribué à la mise en place de dispositifs fiscaux incitatifs, *via* des déductions d'impôts accordés au titre des dons aux associations.

La loi Coluche[473], du nom de son instigateur, créateur des Restos du Cœur, est votée le 20 octobre 1988. Elle ouvre droit à des réductions d'impôt sur le revenu à hauteur de 50% (dans la limite de 400 francs) pour les associations fournissant des repas en France à des personnes en difficultés. Un certain nombre d'associations s'élèvent contre ce dispositif qui favorise un certain type d'aides et de structures, créant un système à deux vitesses au sein du champ caritatif[474]. Durant les vingt années qui ont suivi, les ministres du Budget ont progressivement élevé le plafond autorisé pour déduire les dons du montant des impôts[475] et élargi le spectre des associations bénéficiant de ces dispositifs, tout en maintenant un avantage pour les associations précitées. Aujourd'hui, la France est dotée des dispositions fiscales parmi les plus incitatives en Europe pour les dons, stipulées dans l'article 200 du Code

---

leur contribution au cas où ces fonds ne seraient pas utilisés au 31 décembre 2007. Cf. Handicap International, *Rapport financier 2007*, p. 27.

[473] Article 238 bis du Code Général des Impôts.

[474] De plus, l'intensification des incitations fiscales est marquée par le vote de la loi du 24 juin 1996. Alors que nous avons montré dans le chapitre 2 les difficultés que connaît en général le secteur de la collecte durant la décennie 1990, A. Epée souligne, en appui d'une enquête de la Fondation de France conduite par J. Malet (cf. La générosité des français – Études sur les dons déclarés, Fondation de France, novembre 1999), qu'on constate alors « une nette augmentation de l'ensemble des dons déclarés au titre du dispositif « Coluche » au profit des personnes en difficultés. En constant croissance depuis 1990 (de 100 millions de Francs en 1991, elles passent la barre des 200 millions en 1995), les sommes versées aux associations spécialisées dans la prise en charge de la précarité sociale, et signalées à l'administration des impôts par les déclarants, enregistrent un bond significatif de 88,5% en 1996 (plus de 400 millions de Francs), et de près de 17,5% en 1997. » Cf. Epée A., *op. cit.*, p. 183. En 2003, une loi a étendu ce privilège à toutes les associations bénéficiaires de la générosité publique, mais en maintenant un avantage aux associations de la loi Coluche.

[475] On renvoie le lecteur aux annexes pour une synthèse sur les dispositifs fiscaux à destination des donateurs particuliers en 2008.

général des impôts. Les dons aux fondations ou associations reconnues d'utilité publique[476], œuvres et organismes d'intérêt général[477] à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concordant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises donnent droit à une exonération fiscale de 66% sur l'impôt sur le revenu. Les organismes sans but lucratif qui procèdent à la fourniture gratuite de repas à des personnes en difficulté, qui contribuent à favoriser leur logement ou qui leur dispensent des soins médicaux gratuit – bénéficiaires initiaux de la loi Coluche – bénéficient d'un régime spécial puisque les dons qui leur sont adressés donnent droit à une exonération de 75%[478]. Enfin, les libéralités bénéficient de 100 % de déduction fiscale et le mécénat des entreprises l'est à hauteur de 60%.

Si les collecteurs sont en droit de se féliciter de ce régime de plus en plus incitatif, la dernière livraison de l'étude du CerPhi pointe plusieurs points problématiques, qui instille un doute tel que le titre habituel de l'étude « La générosité des Français » fut orné à cette occasion, et pour la première fois en douze éditions, d'un point d'interrogation[479].

Le premier élément souligné est le sort alloué aux donateurs non-imposables. Dans un chapitre de cette étude, le secrétaire général et le responsable de la collecte du Secours Catholique (et président de l'AFF), estiment, à partir d'une enquête par sondage menée auprès des donateurs de leur organisation et des données fournies par la direction générale des impôts, que 800 000 foyers donateurs ne sont pas pris en compte dans les calculs puisque non-imposables. Or, ce statut les empêche de bénéficier des déductions fiscales fournies par l'article 200 du Code général des

[476] La reconnaissance d'utilité publique est accordée par décret, par le ministère de l'Intérieur, après avis du Conseil d'État. L'association doit viser un but d'intérêt général sans caractère lucratif, avoir une influence ou un rayonnement dépassant largement le plan local et atteindre une certaine taille (plus de 200 membres). Source : Malet J., *La générosité des Français- Étude sur les dons déclarés*, Fondation de France, novembre 1999, p. 40.

[477] Les associations d'intérêt général désignent tous les organismes à but non lucratif qui poursuive un but utile à une collectivité dans les domaines les plus variés : caritatif, développement scientifique et culturel, formation professionnelle, environnement, etc. La gestion doit être désintéressée et aucun avantage ne doit être procuré aux membres. Ce statut est acquis d'office par l'association dés qu'elle remplit ces conditions. Source : *Idem*, p. 40.

[478] Ces taux de réduction sont soumis à des seuils spécifiques. On renvoie le lecteur aux annexes pour plus de détails.

[479] Cf. Malet J. (dir.), *La générosité des Français ?*, Enquête du CerPhi et de l'AFF, Novembre 2007,

impôts, alors que les foyers plus aisés en profitent[480]. L'inégalité de traitement paraît d'autant plus aiguë que « le rapport entre le montant des dons déclarés et la tranche de revenu imposable montre que la générosité est inversement proportionnelle aux moyens disponibles : les plus modestes déclarent des dons qui correspondent à plus de 1% de ce qu'ils gagnent ; pour les contribuables les plus aisés, la moyenne se situe entre 0,6% et 0,9% de ce qu'ils gagnent[481] ». A l'inverse, pour les foyers les plus aisés, le relèvement des plafonds de déductibilité des dons prend place dans un arsenal de dispositions législatives[482] et fiscales visant à baisser le montant des impôts, notamment l'impôt sur la fortune. On mesure sans peine le paradoxe traversant l'application de ce dispositif fiscal censé promouvoir la solidarité, sinon réduire les inégalités sociales.

3.2.2. Effet d'aubaine, effet pervers : un régime inefficace et inégalitaire ?

Le second élément soulevé par l'étude est la perversité de l'effet d'aubaine qu'a suscitée l'augmentation des déductions fiscales consenties par l'Etat depuis vingt ans. Alors que le dispositif était censé doper la générosité privée en incitant à donner davantage, tout se passe comme si l'effet inverse c'était produit. En effet, ce n'est pas la générosité privée qui a été dopée, mais la contribution de l'Etat, puisque la première a légèrement augmenté, tandis que la seconde a explosé, comme le montre le graphique suivant[483] (Cf. graphique 3.1) :

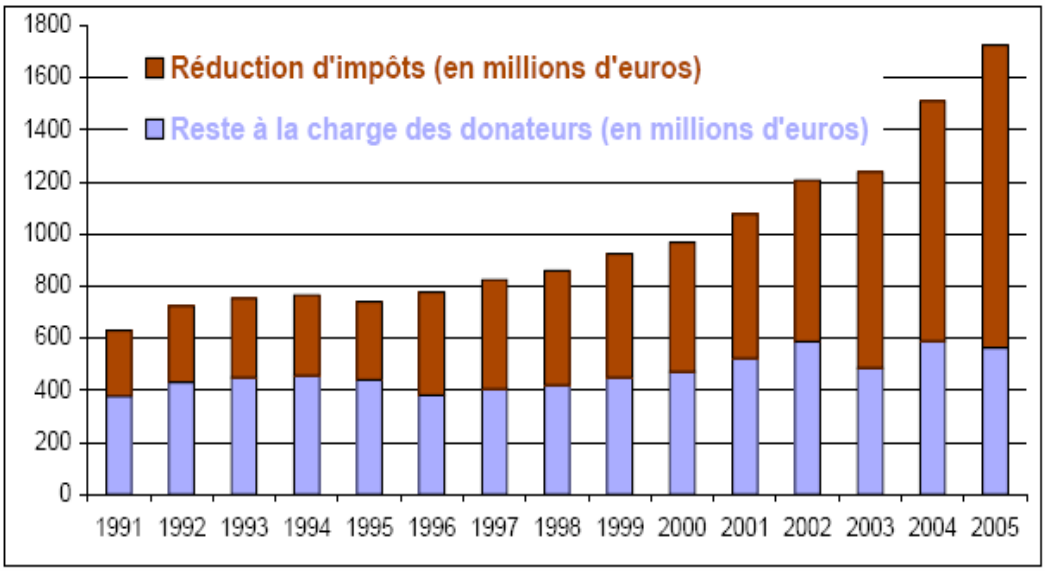
[480] Ajoutons qu'au vu de la complexité du dispositif fiscal de l'article 200 du code général des impôts, « moins d'un Français sur 10 – et on peut se douter de la catégorie socioprofessionnelle à laquelle il appartient- est en mesure d'indiquer avec une relative précision les contours de la mesure ». Cf. Malet J., « Des centaines de millions d'euros perdus chaque année », *in* Malet J. (dir.), *La générosité des Français ?, op. cit.,* p. 29.

[481] Destrée J-M., Levene P., « Les contribuables non imposables », *in* Malet J. (dir.), *La générosité des Français ?, op. cit.,* p. 39. Ces observations sont corroborées par les données de l'INSEE : en 2005, sur 289 millions d'euros de déductions fiscales, 76% réduit l'impôt des ménages du dernier quartile (le plus aisé) et 1% du premier quartile (le plus modeste). Cf. Amar E., Vanovermeir S. (division Études sociales, Insee) « Donner aux organismes caritatifs. Est-ce seulement une question de niveau de vie ? », *Insee Première*, 1186, 2008.

[482] Article 16 de la loi nº2007-1223 du 21 août 2007 en faveur du travail de l'emploi et du pouvoir d'achat.

[483] Cf. Malet J., « Des centaines de millions d'euros… », art. cit., p. 30.

Graphique 3.4 : Evolution des dons 1991- 2005, avec les montants à la charge du donateur et ceux pris en charge par l'Etat par déduction fiscale



Source : Direction générale des Impôts – Travaux du CerPhi

Suivant ce calcul, il apparaît que les montants à la charge du donateur s'élevaient à 380 millions d'euros en 1991, tandis qu'ils sont de 563 millions en 2005, soit un niveau similaire si on tient compte de l'inflation. Dans le même intervalle, l'Etat a quintuplé les bonus fiscaux, sous formes de déductions d'impôts, pour les donateurs imposables. Là aussi, à une échelle macro sociale, on mesure l'effet contre-productif de ces dispositifs fiscaux, en termes de redistribution des richesses.

Avec lucidité, le responsable de l'étude en tire les conséquences :

> *« **Les montants des dons effectués au titre de l'aide aux personnes en difficulté ont augmenté de 75% en cinq ans. Mais 95% de cette augmentation correspond à la réduction d'impôts.** Les montants restant à la charge des donateurs ont augmenté de 5,8%, soit moins que l'inflation*[484]*. Les associations concernées ont certes reçu 115 millions de plus en cinq ans, mais il est clair que dans ces conditions, et en raisonnant par l'absurde, **il aurait été préférable pour l'Etat de leur accorder directement une subvention. Cela aurait coûté incomparablement moins cher à tout le monde** : moins de frais de collecte, moins de frais de traitement de dons, d'envois de reçus fiscaux, moins de frais de traitement des déclarations dans les services fiscaux*[485]*. »*

Au-delà de ce résultat susceptible d'ouvrir un vaste débat politique sur l'opportunité sociale et économique de ces dispositifs fiscaux, ce bilan souligne l'échec de la démarche de sollicitation. La déductibilité fiscale n'apparaît pas comme

[484] Souligné dans le texte.
[485] *Id.*, p. 31.

un « coup de pouce » de l'Etat aux associations (pour tel montant donné, l'Etat ajoute tant, donc je dois donner plus en faisant la somme des deux) mais comme un cadeau de l'Etat aux donateurs (pour tel montant donné, l'Etat ajoute tant, donc cela me reviendra moins cher, *in fine*, que prévu).

Nul doute que les analyses portées par ces acteurs influents du secteur de la collecte risquent de provoquer de nombreux débats dans les années à venir. C'est le cœur du système de légitimation des collecteurs, à la fois leur efficacité à faire donner davantage les particuliers et leur rôle social dans la réduction des inégalités, qui est touché.

Pour l'heure, un dernier élément doit être souligné parmi les remises en question affectant le secteur. Il touche également un point sensible de la légitimité des collecteurs : la reconfiguration de leur rapport au secteur privé, « historiquement » complexe, *via* l'intensification des dynamiques d'attraction-répulsion et de distinction-mimétisme entretenues à son égard.

3.3 L'adoubement par le secteur privé : le « baiser de la mort » ?

3.3.1 L'intensification du recours aux ressources managériales

Pour mesurer la reconnaissance accordée aux *fundraisers* par le secteur privé aujourd'hui, soulignons l'écart avec la situation observée vingt ans auparavant. En témoigne le parcours d'un diplômé d'HEC en 1980 qui part en coopération en Inde, et fonde la branche française d'*Action Aid* (Aide et Action) l'année suivante. Après onze années comme directeur et responsable de la collecte, il frappe en 1992 aux portes des plus grands groupes français privés : « J'ai été reçu par tous les PDG, ils trouvaient tous mon parcours génial… mais personne n'a voulu m'embaucher[486]. ». Il deviendra par la suite directeur marketing international de plusieurs structures onusiennes et enfin d'une importante ONG américaine.

On serait tenté de dire que cette fin de non-recevoir adressée alors à l'un des *fundraisers* les plus consacrés du secteur rend bien compte du relatif dédain que lui manifeste alors le secteur privé. La reconfiguration du secteur que nous avons esquissé dans ce chapitre montre évidemment par contraste la transformation de ces relations. Ainsi, de jeunes collecteurs sont employés dans de grands groupes

[486] Cf. « Le blues du businessman », *Trait d'Union*, 2, janvier 2005, p. 19.

commerciaux après avoir travaillé en ONG. On observe également, dans plusieurs associations, le débauchage de cadres financiers de grands groupes industriels qui se voient proposés, avec des salaires parfois « à la hauteur », des postes de direction du développement mais également de délégué général ou de directeur.

On assiste ainsi à des « parachutages » brutaux, très différents des transfuges observés dans les années 1990, où les nouveaux venus avaient les profils en porte-à-faux que nous avons analysés, et ne prenaient pas des places de direction mais plutôt d'exécutant relativement dominés (dans l'institution et par les agences). Propulsés à la tête des ONG au nom de leur compétence managériale, et de leur expérience dans de « grandes marques », ces néophytes dans le secteur associatif opèrent des transformations parfois radicales – ils sont d'ailleurs mandatés pour cela –, sur le modèle de l'entreprise privée.

Mais la greffe ne prend pas toujours, comme dans le cas suivant. Diplômé de l'INSEAD (1979), spécialisé dans la finance *via* des expériences dans des banques d'affaires américaines et à la City de Londres, C. U. connaît à la fin des années 1990 une réorientation biographique suite à un licenciement. Il est rapidement contacté par un chasseur de tête et est recruté comme directeur général d'une importante ONG, reconnue et spécialisée dans les droits de l'homme, alors qu'il ne connaît strictement rien au monde associatif et n'a pas d'intérêt spécifique sur cette thématique. Revenant sur sa nomination à ce poste, le collecteur pointe rapidement l'apparition de fortes divergences avec l'institution :

> *« Ah oui, c'était complètement nouveau. Et en plus,* ***[X.] avait chez moi une image qui n'était pas très positive****. Donc quand on m'a proposé ce poste, j'ai beaucoup réfléchi… (…) Mais en fait, et j'ai été pris parce que les gens de [X.]* ***cherchaient quelqu'un qui venait du monde de l'entreprise pour mettre de la rigueur. Et il y a eu une erreur de casting****. Parce qu'au bout d'un an, on m'a dit : "C'est clair que vous n'allez pas rester chez nous 10 ans donc il vaut mieux que vous partiez tout de suite".*
>
> Q- Parce qu'ils sentaient que pour vous, **ça ne collait pas ?** Ou…
>
> *« Alors... Comment dire... [X.], c'est très militant. Et moi, je ne suis pas un militant. Donc je me trouvais avec des gens... Il fallait aller dans la rue, il fallait faire des trucs... Et moi, ça n'est pas mon truc. Le membre type de [X.], c'est un anarchiste. C'est un type qui refuse l'autorité, qui se bat contre l'autorité. Par définition, à [X.], on se bat contre le pouvoir. On se bat donc contre tous les pouvoirs, y compris donc contre le pouvoir du directeur. (…)* ***Je ne me retrouvais pas dans le militantisme. Je ne suis pas à l'aise là-dedans. Ce n'est pas mon truc de gueuler dans la rue.*** *Je me souviens quand le premier ministre*

chinois est venu, en 2000, ***on est allés faire les zouaves devant l'Assemblée Nationale, bon ben c'était assez rigolo mais...*** *Ce n'est pas vraiment mon truc. (…)* ***Et puis, vous avez tous les problèmes de management, de gestion d'une organisation lambda, avec en plus des gens qui, puisqu'ils sont là, estiment qu'ils ont tous les droits et notamment le droit de s'occuper de tout, surtout les bénévoles. Et puisqu'on est en association, on n'a pas besoin de s'organiser.*** *Même si ce n'est pas explicite, c'est comme ça.* ***Et la deuxième chose, c'est qu'on a une proportion forte de gens qui ne sont pas capables, qui ne sont pas compétents, et qu'on garde. On s'interdit de licencier.*** *Il y a pas mal de bras cassés… Et on les garde ! Donc ça rend les choses plus difficiles*[487]*. »*

Cette « erreur de casting » manifeste, mutuellement reconnue, témoigne des risques du rapprochement entre le secteur privé et le secteur associatif[488]. Si elle peut sembler exceptionnelle, elle incarne pourtant une recomposition structurelle du secteur. Les passerelles d'échange entre le privé et les ONG sont en effet traversées par des individus mais également des instruments managériaux, comme nous l'avons déjà montré à propos des outils de la VPC. Ainsi, depuis quelques années, pour répondre aux critiques récurrentes sur le manque de transparence des ONG, se développent un ensemble de processus de certifications des pratiques de collecte par des cabinets d'audit privés, sur le modèle des « mises au norme » ostentatoires des entreprises multinationales[489]. L'établissement de procédures standardisées, évaluées et codifiées renforcent l'isomorphisme entre le secteur associatif et le secteur privé, et creusent la distance entre les sphères décisionnaires et exécutives[490] de l'institution, et les soutiens de celle-ci, donateurs ou bénévoles. Ainsi, tout se passe comme si la quête

[487] Entretien avec l'auteur, 16 mars 2006.

[488] On schématise ici à dessein les polarités. Il est évidemment aussi caricatural d'imaginer un secteur privé unifié et tout d'un bloc que d'adopter une représentation homologue du champ associatif. D'ailleurs, ce professionnel qui reproche à cette institution son caractère « militant » (synonyme d'inefficacité) est aujourd'hui lui-même très engagé dans des missions d'évangélisation, à titre individuel et bénévole, chaque semaine. Il est également donateur d'une trentaine d'associations religieuses. En outre, il est devenu directeur du développement d'une fondation catholique parmi les mieux dotés du secteur.

[489] Ces opérations de certification des entreprises constituent un enjeu majeur pour le grandissement des marques. Or, on assiste également aujourd'hui à l'importation dans la sphère associative de cette réflexion en termes de « marque », *via* la référence faite à l'ouvrage suivant : Quelch J.A. & Laidler-Kylander N., *The new global brands: managing non-government organizations in the 21st century*, Mason, Thomson/South-Western, 2006. John Quelch, Professeur à la Harvard Business School, fut également consultant marketing pour Pepsi, Nestlé, Procter & Gamble, Samsung, Unilever ou encore Walt Disney. Voir la présentation qui en est faite par le directeur du CerPhi (et parallèlement directeur d'une agence importante du secteur) : http://www.communicationsansfrontieres.net/documents/marques_associatives.pdf (consulté le 9 mars 2008). Le CerPhi a d'ailleurs commandité une étude au Gregor (Groupe de Recherche en Gestion des Organisations) de l'IAE de Paris, ayant pour titre : « La marque associative : composante et impact sur le don ».

[490] Nous ne reviendrons pas ici sur cette dimension important du travail des ONG mais on assiste également, sur le terrain des opérations, à la mise en place de procédures d'évaluation de plus en plus lourdes, en partie pour répondre aux exigences des bailleurs, comme nous l'avons déjà souligné.

entrepreneuriale de la « transparence » générait en retour une opacification des institutions et une oblitération toujours plus prononcée du caractère associatif des organisations.

La dimension paradoxale de cette évolution s'incarne dans la volonté d'un collecteur d'ONG d'approfondir la relation au donateur grâce à des outils managériaux de traçabilité du don :

> « *Je pense que l'avenir de la collecte, ça va se jouer dans* ***la relation, qui n'est pas encore au point, avec le donateur et le service qu'on peut lui apporter****. Comment ? (…) Je veux que nos donateurs puissent,* ***comme on va sur Internet sur le site d'une banque*** *pour consulter son historique bancaire, qu'on puisse aller consulter l'historique de dons sur notre site, qu'on puisse agir sur le net, modifier son adresse, modifier son prélèvement…* (me montrant sur son écran d'ordinateur un site de suivi des courbes de la bourse) *Vous voyez toutes les informations qu'on a, pour suivre l'action, sur la société, on sait les gens qui achètent, les ordres en cours… On a une courbe, l'historique, on peut remonter sur cinq ans d'année, on a tout ! Sur une entreprise comme France Telecom, il y a sur sa page deux cents informations.* ***Il faut absolument qu'on soit capable de faire ça ici, de pouvoir piloter sa propre collecte****, pas en temps réel, ça ne sert à rien, mais qu'on ait une courbe précise et qu'on voit sa collecte de fonds par rapport à un historique de courbe*[491]*. »*

3.2.2 L'éternel retour du dirty work

Cette logique d'inflexion du fonctionnement des ONG sur un mode managérial est également nourrie par l'arrivée de nouveaux acteurs, venant tenter de capter une partie des ressources financières du marché. Des filiales de mastodontes anglo-saxons sont ainsi implantées depuis quelques années, en appliquant des techniques stigmatisées par les collecteurs comme plus « agressives » ou dotés de ressources (financières, médiatiques, sociales) dont les associations en place ne disposent pas. Ainsi, l'apparition subite d'associations conduisant de vastes opérations de communication et de collecte tous azimuts à l'occasion de grandes catastrophes est perçue comme une « concurrence déloyale » de la part des acteurs ancrés depuis longtemps dans le secteur français. Des voix s'élèvent même au sein du secteur pour critiquer ce modèle de « *World Company* caritative »[492], dont se distinguerait bien entendu le modèle de l'humanitaire « à la française ». Des frontières normatives sont

[491] Entretien avec l'auteur, 13 avril 2006.
[492] Nous reprenons ici le titre d'un article : « OXFAM, World Company Caritative », *L'Expansion*, 643, 12-25 avril 2001, p. 62-64. Pour donner un ordre de grandeur, considérons que le budget mondial d'OXFAM est supérieur à la somme des budgets des dix plus importantes ONG médicales françaises.

réactivées à cette occasion, où le territoire du « business » côtoierait dangereusement celui de « l'authentique associatif »… Mais le travail de police symbolique aux frontières ne suffit à dissiper le spectre récurrent du « sale boulot » lié à la manipulation de l'argent.

En effet, cette reconfiguration générale, touchant tous les acteurs du secteur, n'est pas sans provoquer des remous à l'intérieur des associations[493]. C'est ainsi qu'un collecteur de la seconde génération, qui eut pourtant lui-même à souffrir longtemps de son étiquetage « école de commerce » nous confie, amer :

> « ***Les associations maintenant poussent presque trop loin le vice du grand professionnel*** *et vont chercher des gens d'instituts de sondages, de grandes marques comme Nestlé… En ce moment,* ***on est en train d'aller taper dans les grands groupes, moi je trouve ça bête, sincèrement, c'est des gens qui ont de la technique mais on oublie que la collecte, c'est pas que de la technique. S'il y a bien un truc que j'ai appris, c'est que pour bien collecter, faut respecter aussi un peu l'âme de l'association****. Mettre des post-it et des* name label *dans les* mailings*, c'est pas ça qui fait une association. Et d'ailleurs, les donateurs sont en quête de sens par rapport à ça. On surenchérit dans les outils mais on ne sait pas respecter l'âme de l'association.* ***Et savoir faire passer l'âme de l'association, je crois pas que quelqu'un qui vienne de chez Microsoft puisse le faire***[494]*. »*

Outre qu'il dévalorise l'expertise propre développée depuis trente ans au sein des associations, ce recours permanent aux outils et professionnels consacrés dans le secteur privé invite à questionner le fonctionnement du champ associatif.

En effet, l'aboutissement du paradoxe soulevé par la métaphore entrepreneuriale appliquée aux ONG semble être le suivant : alors que le capitalisme financier est aujourd'hui guidé par le poids endossé par les *stockholders* (les actionnaires), voire les *stakeholders* (les parties prenantes), l'absence de rôle attribué aux soutiens financiers que sont les donateurs, pour ne pas parler des bénéficiaires, est patente[495]. MDM constitue, *via* l'institutionnalisation d'un comité de donateurs,

---

[493] Nous verrons à cet égard dans la troisième partie de cette thèse la réaction des groupes locaux de bénévoles de Handicap International et Greenpeace face à cette évolution.

[494] Entretien avec l'auteur, le 7 novembre 2005.

[495] La théorie des *stakeholders* constitue une modélisation fréquente dans la littérature américaine sur le *non-profit sector*. Pour un exemple de relégitimation des *fundraisers* comme passeurs entre bénéficiaires et donateurs, véritables créateurs d'un espace public par leur action de courtage, sur le modèle des *stakeholders*, cf. Clohesy W.W., « Fund-Raising and the Articulation of Common Goods », in *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32 (1), 2003, 128- 140. La notion d'*accountability* pose alors la question de la multiplicité des acteurs auxquels les *fundraisers* doivent rendre des comptes (et la hiérarchie implicite qui les ordonne): la direction de l'ONG, les bailleurs, les donateurs, les bénéficiaires… Pour une réflexion sur cette application aux ONG des théories de la firme contractant

l'exception qui confirme la règle. A ce titre, l'émergence de structures d'information, d'orientation et de défense des donateurs est une innovation récente qui risque de transformer radicalement, si elles se pérennisent, les conditions de travail des *fundraisers*. On peut distinguer plusieurs formes, telles que les mobilisations de « donateurs en colère[496] », rares, ou les dispositifs de type « association de consommateurs », peu présentes en France mais en voie d'institutionnalisation. Une troisième forme, visant à faciliter l'évaluation des ONG pour les (grands) donateurs est apparue récemment (voir encadré).

IDEASolidarité : la mise en place d'un *rating* associatif

L'association IDEASolidarité (Institut de Développement de l'Éthique et de l'Action pour la Solidarité), fondée en 2005, se propose d'être l'interface entre les donateurs et les ONG et « a pour objectif d'aider au développement de l'action philanthropique éthique et efficace »[497]. Plus exactement, cette association souhaite fournir à de potentiels grands donateurs des outils d'évaluations des ONG. Plutôt que d'ajouter un contrôle à ceux déjà subis par les ONG (par les commissaires au compte, par les bailleurs, éventuellement par la Cour des comptes ou l'IGAS), il s'agirait de coordonner, de synthétiser, de compléter et d'accroître la visibilité de ces évaluations. Comme l'explique son initiatrice, il s'agirait donc de mettre en place, sur le modèle managérial, un véritable « *rating* associatif »[498].

Les trois axes d'évaluation des ONG sont « la gestion financière », la « gouvernance interne » et « l'efficacité des actions ». Un guide des « bonnes pratiques », articulé à une « matrice d'analyse » des organisations, « issue d'études menées à HEC », est appliqué à chaque structure.

Cette initiative est portée par une ancienne consultante de BNP Paribas, associée au « cercle de réflexion des détenteurs de grands patrimoines et philanthropie » de cette banque. Elle fédère plusieurs figures importantes des secteurs de la finance et du contrôle de gestion.

Ainsi, un comité « éthique », qui a un rôle de conseil, regroupe un ancien expert auprès de la Banque Mondiale, l'ancien Directeur Général de l'UNESCO, l'ancien Président de Hachette Filipacchi Media, l'ancien Président de RTL et d'ADMICAL[499]

---

avec les *stakeholders*, dans un environnement social et économique dont l'entreprise est solidaire, cf. Brown L.D. et Moore M.H., « Accountability Strategy, and International Nongovernmental Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30 (3), 2001, p. 569- 587. Pour une synthèse sur ce modèle managérial, cf. Martinet A-C. et Reynaud E., « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, 136, p. 12-25.

[496] On a ainsi observé des banderoles sur quelques murs de Paris au Printemps 2006 signées de l'ADVRFM (Association des victimes de la Fondation pour la Recherche Médicale). Ce « groupe de donateurs en colère » pointent l'opacité de l'organisation et l'affectation douteuse de sommes issues de dons importants.

[497] Site Internet http://www.ideasolidarite.org/ (consulté le 14 mars 2008).

[498] Ce sont les termes utilisés par la Présidente (entretien avec l'auteur, le 17 mars 2008). Tous les termes entre guillemets de cet encart le sont également.

[499] Fondé en 1979, l'Admical a pour objet de promouvoir le mécénat d'entreprise en France dans les domaines de la culture, de la solidarité, de l'environnement et du sport.

et enfin le Président de PAI Partners (un important fonds d'investissement lié à Paribas). BNP Paribas figure également, à titre d'institution, dans ce comité.
Parallèlement, un comité « expert », chargé de la réflexion et de la conception des outils, regroupe des figures importantes du secteur de la collecte, cadres du comité de la Charte, de l'Adema (École des Mines), du Cerphi et du Centre Français des Fondations, mais également de l'Ordre des Experts Comptables, de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, et de BNP-Paribas.

Tout se passe donc comme si la configuration actuelle du *fundraising* associatif s'articulait autour d'un isomorphisme toujours plus poussé, mais aussi plus problématique, au secteur privé. Cette évolution doit bien sûr aux transformations du secteur privé lui-même, comme nous l'avons évoqué en introduction, qui se légitime en se parant d'atouts propres au secteur non-lucratif : mise en place d'offres d'engagement pour les salariés, valorisation du développement personnel qui articule travail et hors-travail et revendication d'une responsabilité sociale et environnementale.

Mais cet isomorphisme paradoxal, sur le modèle de jeux de miroirs se reflétant à l'infini les uns les autres, doit également à la professionnalisation du *fundraising*. En effet, l'institutionnalisation de la profession est déchirée entre deux mouvements récurrents et contradictoires : d'un côté l'autonomisation de la profession (codification des pratiques, des compétences et des prérogatives, institutionnalisation des instances de contrôle, clôture du champs sur ses enjeux et ses codes), de l'autre, la perpétuelle légitimation des *fundraisers* par un ressourcement « hors champ », à la fois par la légitimité du « terrain » et de la « cause » (et d'un point de vue procédurale, la « déontologie » et l' « éthique »), et également par la légitimité managériale, dont nous avons montré les derniers avatars[500].

[500] L'ultime paradoxe de ce processus est que la troisième génération, la « relève dorée » dont nous avons parlé, est la mieux disposée pour faire « tenir ensemble », de manière cohérente, ces légitimités hétéronomes mais les premières observations sur les carrières de ces acteurs montrent que la profession de *fundraiser* semble davantage un point de passage pour eux, avant de rejoindre d'autres sphères, en entreprise ou en association. On n'avancera ce point qu'à titre d'hypothèse, dans l'attente de confirmation ou d'infirmation permises par un suivi rigoureux du devenir de cette cohorte générationnelle. Cette précaution est nécessaire pour pallier un biais méthodologique relevé dans l'avant-propos de cette partie : en observant aujourd'hui cette génération, on peut repérer des mouvements d'exit, alors qu'en analysant la première et seconde génération de manière rétrospective, notamment par des entretiens avec des collecteurs en place de longue date, ceux qui ont quitté leur poste rapidement et n'ont pas laissé de trace – que ce soit dans la mémoire des enquêtés ou dans les archives du secteur- sont invisibilisés. On a donc une surreprésentation des collecteurs qui ont fait une carrière longue et une sous-représentation de ceux qui l'ont quitté à l'époque.

Ce double mouvement, de revendication d'une autonomie et de légitimation hétéronome, constitue le fil rouge de trente années d'institutionnalisation d'une profession assurant le « sale boulot » au profit de « bonnes causes ». Pour mettre en perspective cette évolution que nous avons narré dans ces trois chapitres, on peut relever deux symboles récents de l'ambiguïté structurelle du *fundraising*, oscillant entre consécration et éternel retour du *dirty work*.

Le premier symbole tient au devenir des agences. En effet, le revers du succès financier[501] qu'elles rencontrèrent dans les années 1990 fut leur rachat par des grands groupes de communication et de marketing ces dernières années. Alors qu'elles s'étaient bâties contre ce modèle, insistant au contraire sur leur ancrage « du côté des associations », elles appartiennent aujourd'hui à des groupes commerciaux puissants[502]. Entérinant cette reconfiguration, on assiste aujourd'hui à l'émergence d'une nouvelle agence qui ancre son positionnement autour de la monopolisation d'un outil de collecte novateur (le *streetfundraising*) et autour d'un discours et de pratiques de labellisation d'une collecte « propre », renvoyant en miroir aux *insiders* les stigmates dont elle se déprend ostensiblement.

Le second symbole tient à la consécration des *fundraisers*. Alors que ceux-ci furent longtemps confinés dans l'ombre au sein des organigrammes, ils tiennent aujourd'hui leur revanche en étant conviés lors des réunions de direction. Leur point de vue est entendu et intégré, à tel point que les décisions de soutenir des programmes d'action « invendables » aux donateurs sont l'objet de débats souvent âpres. Parfois, ils prennent même directement la direction des ONG, comme en témoigne la nomination d'anciens responsable de la collecte à la tête d'institutions aussi diverses que le WWF, la Fondation Raoul Follereau, Care, la Fondation Notre Dame ou encore Greenpeace. Les notices biographiques redéfinissent alors les « identités stratégiques[503] » des promus : il s'agit de ne pas être réduit au stigmate d'une

[501] Lors de leur rachat en 2001 par un grand groupe de communication mondial, deux agences spécialisées sur la collecte de fonds pour les ONG totalisaient 5 millions d'euros de marge brute. Cf. « TBWA\France réalise un doublé dans le caritatif », *Stratégies*, 1205, 21 septembre 2001, p. 28.
[502] Certaines, à l'issue de mouvements de fusion- acquisition dans le groupe, ont d'ailleurs connu des évolutions malheureuses, devenant pour les nouveaux investisseurs une activité peu stratégique et progressivement marginalisée. D'autres ont au contraire nettement élargi leur surface financière.
[503] Cf. Collovald A., « Identité(s) stratégique(s) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 73, 1988, p. 29-40.

extraction managériale mais d'être *bien plus* qu'un *fundraiser*, en affichant sa proximité à la cause et sa fidélité à l'institution.

Conclusion de la première partie

A l'issu de ce parcours, plusieurs conclusions peuvent être tirées. En premier lieu, il faut souligner que **la diffusion des pratiques de *fundraising* au sein des ONG ne tient pas d'une conversion générale et synchronique au néo-libéralisme, ni même à la consécration univoque de l'entreprise privée comme modèle d'excellence**. Si ces pratiques managériales ont été promues et institutionnalisées au sein de ces organisations, avec toutes les difficultés que nous avons évoqué, c'est grâce à **diverses configurations externes favorables** (largement indépendantes et elles-mêmes liées à des évolutions hétérogènes) : expansion sociale et universitaire du marketing, transformation des sources de financement disponibles, professionnalisation[504] des ONG, injonction des bailleurs de fonds institutionnels, évolution du marché du travail et des formations universitaires, codification des pratiques par les acteurs du secteur et par l'État et enfin adoubement par les figures légitimes du pouvoir économique (grandes entreprises, écoles de commerce prestigieuses, revues incarnant le secteur).

Au-delà de ces transformations, l'institutionnalisation du *fundraising* doit beaucoup à **l'action d'acteurs passeurs qui se sont saisis de ces instruments au cours d'itinéraires biographiques complexes.** L'examen attentif de leurs carrières et dispositions met en lumière les ressorts d'un positionnement qu'on pourrait dire, « contre » l'entreprise privée, « tout contre ». En effet, les trois générations observées partagent, au-delà de propriétés distinctives et de trajectoires différenciées, un rapport d'attraction- répulsion au secteur privé, articulé à une intégration au secteur associatif souvent difficile**.** Le fil rouge de l'institutionnalisation du *fundraising* demeure le stigmate du « sale boulot » lié à la manipulation de l'argent, que les acteurs arrivent ou non à contourner, retourner ou intérioriser, selon les ressources dont ils disposent. Confrontés à cette situation de porte-à-faux dans l'institution, qui tout à la fois les accepte – voire les convoite- et les stigmatise au nom de leurs pratiques managériales, et disposés simultanément à promouvoir ces pratiques et à s'en défier en permanence, les *fundraisers* sont dans une position délicate, adossée à une légitimité sans cesse en débat.

[504] Avec toutes les ambiguïtés que recouvre ce terme polysémique… Cf. Siméant J., « *Urgence* et *développement*, *professionnalisation* et *militantisme*…», art. cit., p. 28-50.

On touche ici à la seconde conclusion de notre enquête : **la légitimation du *fundraising* est structurée depuis trente ans par un double mouvement d'autonomisation et d'hétéronomisation**. En effet, comme nous l'avons démontré, un premier mouvement est structuré par la création de filières de formation intégrées, la clôture de l'espace professionnel autour de pratiques, de références, de moments de sociabilité, de problématiques communes et même la consécration du statut de *fundraiser* auprès d'acteurs qui le dénigraient auparavant. Mais tout se passe comme si ce mouvement était corrélatif à une seconde tendance : le ressourcement permanent du secteur de manière hétéronome, que ce soit par la légitimité managériale *via* l'adoption de procédures propres à l'entreprise privée ou par la légitimité militante *via* la proximité à la cause (incarnée par un rapport d'attraction au « terrain »). On mesure la tension qui anime la structuration de cette profession, entre d'une part ce double mouvement d'autonomisation et d'hétéronomisation, et d'autre part, pour cette seconde tendance, l'antagonisme potentiel des deux ressorts de légitimité à l'œuvre. Cette dynamique globale suscite des aménagements institutionnels et des trajectoires biographiques différentes selon les périodes et les ONG mais dont on a retracé dans les trois chapitres les formes récurrentes.

Troisième conclusion : **par l'imposition d'un répertoire de mobilisation spécifique, l'institutionnalisation du *fundraising* participe également à la recomposition du mode de structuration et d'action des ONG**. Sans induire l'hypothèse d'une causalité linéaire, on peut notamment cerner trois transformations de l'économie symbolique du militantisme qu'elle contribue à développer. La première concerne la **modification des hiérarchies internes des ONG** : les services de développement des ressources occupent désormais une place de choix dans ces institutions et ont de plus en plus leur mot à dire dans les prises d'orientations stratégiques. Des circuits de promotion inimaginables vingt ans auparavant amènent aujourd'hui des anciens responsables de la collecte à devenir directeur d'ONG; on assiste même au « parachutage » à la tête de certaines organisations de cadres financiers issus du secteur privé au nom de leurs compétences managériales.

La seconde transformation recoupe **le problème des causes (et des cadrages légitimes) « démonétisés » par le marketing direct** : des campagnes importantes sont ainsi perçues comme « invendables » par les collecteurs, rendant leur

financement de plus en plus ardu, à l'image des « Tsunamis silencieux » qu'invoquaient les responsables d'ONG à propos du conflit du Darfour ou de programmes de développement de long terme moins susceptibles de susciter une compassion lucrative. Cette prévalence des cadrages et des causes lucratives n'entraine pas une simple modification cosmétique de leur présentation mais une transformation en amont de leur conception[505].

Enfin, la troisième transformation est liée à **la place attribuée aux particuliers souhaitant soutenir l'ONG : avec le renforcement de la division du travail militant, c'est avant tout leur participation financière qui est recherchée et non leur engagement bénévole**. En tant que donateur, seule la cession d'une très grosse somme (legs ou « grand donateur ») donne lieu à l'établissement d'une relation individualisée et à l'implication du donateur. Malgré les invocations à la participation accrue du « don'acteur », le répertoire de mobilisation porté par le marketing direct maintient l'anonymat, la passivité et l'isolement du donateur. Au moment du Tsunami, la plupart des responsables d'ONG redoutaient d'ailleurs un afflux massif de bénévoles au siège à qui on aurait été bien incapable de délivrer une tâche, au risque de se voir reprocher de refuser leur aide alors qu'il y avait « urgence à agir »... On mesure à travers cet exemple la tension à l'œuvre dans cette économie du militantisme en reconfiguration, où la réactivation mythifiée du « don pur » se heurte à l'organisation managériale des ONG.

L'ensemble de ces transformations gagnent désormais à être appréhendées en utilisant, si on peut dire, un plan de coupe alternatif. En effet, en plaçant la focale non plus en surplomb, mais au niveau d'un instrument de collecte et d'une ONG, on peut percevoir *in situ* comment sont appréhendées, négociées, contestées, contournées ou entérinées par les acteurs associatifs ces différentes évolutions.

Aussi, dans la seconde partie de cette thèse, nous avons choisi de suivre la carrière d'un instrument de collecte, le recrutement de donateurs dans la rue par des « *streetfundraisers* » formés et salariés, de son expérimentation par Greenpeace à sa diffusion quasi généralisée à l'ensemble des ONG. Le point de vue adopté permet de

[505] Au-delà des exemples explorés à l'occasion du Tsunami, mais également des injonctions à un calibrage particulier de l'action sous la pression des bailleurs, tel ECHO, on peut se reporter, pour une étude de cas décalée mais éclairante, à l'examen de l'influence des financements de l'AFM sur le département des sciences de la vie du CNRS en matière de politique scientifique. Cf. Kahane B., « "*Charity Business*" et politiques de recherche sur la santé : comment l'AFM mobilise la recherche publique », *Sociologie du travail*, 42, 2000, p. 113- 131.

se déprendre, là aussi, de la perspective scholastique, en ne considérant pas les évolutions dégagées dans cette première partie comme des mouvements « hors sol », mais en les réencastrant au contraire systématiquement dans des ONG singulières. De plus, nous quitterons le siège des ONG et les discours des responsables du *fundraising* pour nous approcher au plus près des pratiques de collecte, de manière ethnographique, pour saisir les enjeux des interactions entre recruteurs et donateurs.

Comment une ONG se présentant comme réfractaire au système productiviste capitaliste applique-t-elle un programme de collecte de fonds dont les ressorts managériaux provoquent l'ire des autres acteurs du champ associatif ? Comment ces acteurs, promptes à dénoncer des procédés qui « vont trop loin » sont conduits à les adopter à leur tour ? Selon quelles modalités ce programme est-il approprié par l'institution pour surmonter l'hétéronomie de pratiques souvent dissonantes par rapport à celles qui prévalaient auparavant ? Que faire, au sein de l'institution, de ces ambassadeurs embarrassants que sont les *streetfundraisers* ? Et eux-mêmes, que font-ils et qui sont-ils ? Comment une entreprise fondée par deux anciens salariés de Greenpeace monopolise le marché de la collecte de fonds de rue, en revendiquant la maitrise d'une « collecte propre » ?

C'est à l'ensemble de ces questions que nous tenterons de répondre dans cette seconde partie.

DEUXIEME PARTIE
SUIVRE UN INSTRUMENT DE COLLECTE A LA TRACE : LA FORTUNE DU *STREETFUNDRAISING*

Avant-propos méthodologique

L'enquête sur le *streetfundraising*- la collecte de fonds dans la rue- constitue le point de départ de cette thèse. En effet, nous avons réalisé dans le cadre de notre DEA un travail de recherche sur l'importation de cette technique par Greenpeace France. Pour mieux connaître ce programme de collecte de fonds, sur lequel aucune étude n'existait, nous avons décidé de mener des entretiens[506] avec les responsables du programme à Greenpeace, mais également une observation participante pour l'étudier « de l'intérieur ». En effet, nos interrogations portaient à la fois sur les raisons qui avaient porté Greenpeace à employer ces méthodes de collecte, mais aussi sur les modalités d'application de celles-ci et notamment sur le travail du recruteur. Pour mener cette enquête ethnographique, nous avons postulé au poste de *streetfundraiser*[507] en mai 2003 pour une session d'un mois, tout en précisant au chef d'équipe lors de l'entretien d'embauche notre statut d'observateur dans le cadre d'un mémoire de DEA en science politique. Le pacte était clair : notre requête était acceptée mais nous devions faire notre travail au même titre que n'importe quel recruteur, et atteindre les quotas journaliers de recrutés, sans quoi nous quittions le programme. Deux éléments ont joué en notre faveur auprès du recruteur lors de cet entretien d'embauche : la connaissance commune d'une membre de Greenpeace, très impliquée dans l'association, dont la fréquentation semblait servir de garantie, et une solide expérience en théâtre, que le recruteur souligna comme gage de notre – présumée- compétence pour la collecte dans la rue.

Lors de la session, la difficulté du travail et la solidarité entre les collecteurs favorisèrent rapidement notre pleine intégration. La curiosité entourant notre statut double de collègue et d'observateur laissa rapidement place à un rapport uniquement basé sur la première de ces identités. De plus, la référence faite par le chef d'équipe à notre fréquentation d'une activiste de l'ONG conduisit la plupart de nos collègues à nous parler comme à quelqu'un « de Greenpeace », nous posant des questions sur les activités de l'association ou sur les activistes. En somme, durant cette première session, notre statut d'observateur fut rapidement gommé et ceci permit une

[506] Comme pour la première partie, on trouvera en annexe la liste de tous les entretiens menés pour cette enquête.
[507] On utilisera indifféremment les termes *streetfundraiser* et recruteur.

immersion complète comme recruteur, participant au même titre que les autres aux ateliers de formation, aux sessions de travail, de debriefing, aux fêtes, etc. Nous avons consigné systématiquement un certain nombre de matériaux (anecdotes, discussions avec des collègues, ressentis, etc.) issus de cette expérience directe et d'observations opérées en situation. En outre, nous avons réalisé une dizaine d'entretiens avec les membres de l'équipe dans la rue en les questionnant sur leurs parcours (socialisation familiale, scolaire, professionnelle et associative) et sur le travail de *streetfundraiser*.

Parallèlement, sept entretiens ont été menés au siège à propos de la genèse du programme. Pour solliciter ces entretiens, la connaissance d'une activiste servie là-aussi de « laisser passer ». Nous avons mis en avant également le rôle d'enquêteur extérieur, ce qui garantissait notre distance aux enjeux du champ. Il faut souligner en effet que durant cette première enquête, les responsables au siège craignaient que les données recueillies ne servent à des concurrents – Greenpeace étant précurseur dans le domaine, tandis que d'autres ONG suivirent-. Si cet argument nous parut initialement saugrenu, le fait d'être contacté par deux fois par des ONG pour obtenir des précisions techniques sur le programme nous assura du contraire.

En 2003, le programme était encore relativement peu connu et seul Greenpeace menait alors des sessions. Rapidement, WWF, Amnesty International et Care débutèrent le programme. Nous avons alors décidé de poursuivre les observations, sans savoir ce qu'il adviendrait du programme. Cette décision prise au début de notre thèse nous permit ainsi d'assister « en direct », mois après mois et années après années, à la circulation du programme, à sa reprise par la grande majorité des ONG, décidant même parfois d'en faire le fer de lance de leur collecte, au détriment de la collecte par publipostage.

L'enquête s'étala donc de novembre 2002 (dans le cadre du DEA) à juin 2008. Notre stratégie de recherche consista à suivre à la trace l'évolution du programme. A ce titre, nous avons bénéficié d'un concours de circonstance favorable : à la fin de notre DEA, nous avons rencontré celui qui allait bientôt devenir un « complice » de recherche, sans qu'il fût alors possible de le prévoir. Le responsable du programme à Greenpeace France nous mit en contact avec J. Jeremiasz, qui partageait comme nous le double statut de recruteur et d'observateur – pour sa maîtrise puis son mémoire de DEA en science politique-. Une complicité

naquit rapidement, doublée d'un pacte tacite[508] : nous l'aidions à réaliser son mémoire de DEA et, en « échange », celui-ci nous faisait profiter des informations dont il disposait. En effet, il commençait à collaborer avec l'ancien responsable du programme de *streetfundraising* de Greenpeace France, qui lui fit part de son projet d'agence dédiée à la collecte de fonds de rue au profit des associations. Cet « accord » nous permit donc de bénéficier tout au long de ces années de recherche de discussions permanentes avec lui et de documents de travail, rendant possible une mise à jour permanente de l'état de diffusion de cet outil de collecte, dont l'agence précitée conquit progressivement le quasi-monopole en l'accomplissant pour une quinzaine d'ONG, en sous-traitance.

Cette porte d'entrée nous permit de mener une enquête approfondie sur la « fabrique » du *streetfundraising* par cette agence. Une attention particulière a été portée à deux étapes : le recrutement et la formation des *streetfundraisers*. Nous avons réalisé des entretiens avec plusieurs chargés du recrutement et nous avons pu mener une séance d'observation ethnographique en jouant le rôle –factice- d'adjoint lors d'une séance de recrutement de *streetfundraisers,* pendant une matinée. Pour la formation, outre des entretiens approfondis avec les formateurs, nous avons réalisé une observation ethnographique d'une formation en avril 2005 d'une équipe de collecteurs de cette agence travaillant pour Handicap International. Nous avons également suivi le déroulé de cette session, menant des observations directes dans la rue (lors de la première et la dernière semaine) et réalisant une série d'entretiens avec les recruteurs et le chef d'équipe. Des entretiens complémentaires ont été réalisés ultérieurement avec d'autres recruteurs sur des missions diverses, toujours avec cette agence. Par ailleurs, le développement important de l'agence nous a amené à travailler, grâce à des entretiens avec plusieurs cadres, sur la genèse de cette architecture institutionnelle particulière, d' « entreprise militante ».

Parallèlement, ce travail de « pistage » de la diffusion du programme nous a amené à conduire des entretiens à Montréal. Tout d'abord, nous avons rencontré les responsables du programme de Greenpeace à Montréal en mai 2005. Puis, en

[508] On utilise ce terme par commodité de langage mais il ne doit pas survaloriser la dimension instrumentale ou planifiée de la démarche. A l'époque, rien ne laissait penser que sa carrière professionnelle dans le secteur prenne une telle ampleur, ni que le *streetfundraising* connaisse un tel succès… ni que je consacre un tiers de ma thèse à ce sujet !

novembre 2007, nous avons réalisé un entretien avec le responsable de l'antenne locale de l'agence précitée, fraichement implantée au Canada et menant notamment une campagne de *streetfundraising* pour la Fondation Québécoise du Sida. Il nous donc été possible d'étudier la triple circulation de l'instrument du *streetfundraising* : du siège à la rue, d'une ONG à l'autre (en passant par des agences) et d'un pays à l'autre[509].

Une précision : les noms des deux co-gérants et de l'agence qui détiennent le quasi-monopole du marché du *streetfundraising* pour les ONG en France n'ont pas été anonymisés. Soulignons que ce sont les deux protagonistes qui nous ont proposé de ne pas procéder à l'anonymisation proposée. Si nous n'étions pas favorable au fait de déroger à la règle que nous avons appliqué durant le reste de l'étude, nous avons finalement accepté pour deux raisons: premièrement, nous citons les mémoires universitaires de J. Jeremiasz et nous ne pouvions donc transformer son nom, et deuxièmement, affubler d'un faux nez une agence qui détient près de 90% du marché de la collecte de fonds de rue n'aurait sans doute pas permis *in fine* de masquer son identité.

[509] Manquant de données sur cette dernière dimension, nous ne l'aborderons qu'épisodiquement dans ce travail. Néanmoins, l'observation des questions posées *en pratiques* par la circulation de cet instrument de collecte a été stimulante dans notre réflexion.

Chapitre 4. La mise en œuvre controversée du *streetfundraising* par Greenpeace France

Comme nous l'avons indiqué précédemment au chapitre I, la collecte de fonds est un enjeu majeur pour Greenpeace dans la mesure où cette ONG refuse, par souci d'indépendance, les contributions financières des bailleurs de fonds institutionnels (Etats, Union Européenne *via* ECHO, Etats-Unis *via* USAID) et des entreprises. La dépendance aux dons des particuliers marque doublement la vie de cette institution depuis trente ans.

D'une part, la lecture de la courbe des ressources de l'organisation donne à voir sa dépendance à l'égard de son image, dont l'amélioration ou la détérioration est un enjeu de lutte important avec de multiples acteurs (États, journalistes, entreprises). Cette lutte médiatique a fortement marqué l'histoire du bureau français. Notons d'ailleurs que les fluctuations de ce combat sont en partie déconnectées du déroulement des campagnes sur le terrain. De même que le succès et l'échec d'une manifestation se jouent parfois au « second degré », par la couverture de presse obtenue, les combats de Greenpeace portent d'abord sur la publicisation de problèmes et l'imposition de cadrages spécifiques dans les arènes médiatiques[510]. Or des campagnes « bien fondées » peuvent échouer médiatiquement, et inversement. Ainsi la campagne de Greenpeace contre Shell (affaire « *Brent Spar* » en 1995) est un échec scientifique (les données avancées par l'association se sont révélées erronées) mais un succès médiatique (et financier)[511]. A l'inverse, le combat contre l'industrie nucléaire,

[510] On pourrait dire que la plupart des campagnes se jouent, à l'image des manifestations étudiées par Patrick Champagne, au « second degré », moins par les résultats obtenus immédiatement par l'intervention physique des militants, que par les résultats issus de la couverture médiatique : sensibilisation de l'opinion, notoriété d'un acteur, labellisation d'un problème, désignation d'un coupable, objectivation d'un chaînage causal. Cf. Champagne P., « La manifestation. La production de l'événement politique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 52/53, 1984, p. 18- 41.

[511] En 1995, la Shell annonce sa décision de saborder une de ses plates-formes *off-shore* désaffectées, au large des côtes écossaises, la *Brent Spar*. Des militants de Greenpeace s'introduisent sur la plate-forme et effectuent des prélèvements : la *Brent Spar* serait une « poubelle flottante » contenant plus de 5 000 tonnes de pétrole. Une grande campagne médiatique est lancée par Greenpeace, notamment au Pays-Bas et en Allemagne. Suite à un large boycott, les 1700 stations Shell allemandes perdent plus de 20% de chiffre d'affaires. Des dégradations, notamment des coups de feu (le 14 juin à Francfort) et des bombes incendiaires (le 16 juin à Hambourg), sont constatées sur plusieurs stations-service. Le chancelier Helmut Kohl intervient même auprès du premier ministre John Major à l'occasion du

par exemple au moment des retombées de l'accident de Tchernobyl en 1986 ou de la reprise des essais nucléaires français en 1995, est marqué par des revendications politiques et scientifiques qui peuvent paraître légitime (opacité des résultats autour des retombées radioactives, absence de débat citoyen ou scientifique) mais des impasses médiatiques.

D'autre part, cette dépendance aux dons des particuliers conduit l'organisation à accorder un rôle majeur aux opérations de marketing direct. Une part conséquente du budget des différents bureaux nationaux est consacrée à ces dépenses. Ainsi, en 2004, le budget cumulé des différents bureaux nationaux atteignait 162 millions d'euros et les dépenses de *fundraising* 43 millions, soit plus de 25%[512].

Depuis une dizaine d'années, Greenpeace a adopté un instrument de collecte nommé « Direct Dialogue ». Ce programme délègue le recrutement d'adhérents à des « recruteurs » formés et payés pour cette tâche, sans nécessairement appartenir à l'organisation, et menant ce programme dans les rues des principales villes du monde. Ceci n'est pas sans effet sur l'économie des pratiques militantes. Au siège, la mise en place de ce programme se traduit par l'emploi de professionnels du marketing recrutés pour leurs compétences et leurs diplômes, et non comme consécration d'une carrière militante.

En retraçant les controverses liées à l'introduction au sein de cet univers militant de cet outil managérial, il s'agira de montrer ce que cet instrument « a fait » à Greenpeace France et ce que Greenpeace France « a fait » à cet instrument. Après avoir présenté brièvement ce programme de *streetfundraising*[513], nous mettrons en

---

sommet du G7 d'Halifax de juin 1995. Une lutte entre experts conduit Greenpeace à reconnaître que ses chiffres sont largement erronés, à cause d'une erreur de prélèvement dans les cuves de la plate-forme. La Shell plie malgré tout sous la pression médiatique et renonce à couler sa plate-forme. En 1998, un accord des ministres de l'environnement de l'UE met définitivement fin à l'immersion des installations *off-shore* en Mer du Nord et en Atlantique Nord. Cf. Jordan G., *Shell, Greenpeace and the Brent Spar*, New York, Palgrave MacMillan, 2001. Pour mesurer l'importance de la couverture médiatique, notons que 6887 articles de journaux et magazines et 1702 reportages télévisés furent recensés à propos de l'affaire *Brent Spar* durant les deux mois et demi de « crise » dans les principaux médias allemands. Cf. Kruse J., « Fantasy Themes and Rhetorical Visions in the *Brent Spar* Crisis : A Comparative Analysis of German and French Newspaper Coverage », *Argumentation*, 15, 2001, p. 440.

[512] Notons que le budget du *fundraising* n'inclut pas les frais administratifs des sièges (24 millions d'euros), les frais de communication (*media & communication,* 13 millions d'euros) et d'information du public (*public information and outreach,* 8 millions d'euros). Cf. Greenpeace International, *Annual Report 2005,* p. 4.

[513] Nous utiliserons le terme de « *streetfundraising* » car c'est le vocable employé par les collecteurs. Selon les ONG, il peut avoir des intitulés différents comme « Direct Dialogue » pour Greenpeace. Le terme de « face to face » est aussi utilisé. Une version particulière a été menée par Amnesty International, le programme « Yaka », dont l'objectif était de « recruter de potentiels adhérents », plutôt

lumière la configuration qui a rendu possible cette importation mais aussi le phénomène d'appropriation du dispositif. On abordera le double mouvement paradoxal d'opposition sur les valeurs mais également d'importation de savoir-faire, de représentations et de salariés, entre espaces militant et marchand. Nous mènerons cette analyse en portant attention à la fois au niveau macro (l'évolution de Greenpeace International), méso (la configuration du bureau français) et micro (les transactions spécifiques entourant la mise en œuvre du programme).

1. L'importation du *streetfundraising*

1.1. Le programme « Direct Dialogue » : la collecte investit (dans) le pavé

Le programme « Direct Dialogue » est un outil créé par une agence de collecte de fonds nommée *DialogDirect*, pour Greenpeace Autriche à l'été 1995. Il s'agit d'envoyer des « recruteurs » proposer directement aux passants d'adhérer à Greenpeace en versant une contribution financière. A l'origine, le programme était mené lors de rassemblements publics. Puis, il fut appliqué directement dans les centres-villes, notamment dans les zones piétonnes.

Alors que l'axe principal de la collecte des ONG depuis trente ans est le publipostage, le *streetfundraising* se rapproche d'un certain nombre de pratiques plus anciennes de collecte, tout en se distinguant par des modalités inédites. Tout d'abord, il réactive la figure la plus archétypale de la sollicitation de la générosité : la main tendue dans la rue du quêteur. Ensuite, il peut s'apparenter au *canvassing*, c'est-à-dire le porte à porte, très fréquent en Amérique du Nord[514]. Enfin, il a des points de convergence avec les sollicitations dans des rassemblements publics, comme les

---

que de lever des fonds. Mais la distinction est ténue puisque pour Greenpeace, l'objectif est également d'accroître le nombre d'adhérents puisque tout donateur devient pour eux adhérent (ce qui n'est pas le cas dans beaucoup d'ONG, où plusieurs statuts coexistent). De plus, les modalités de formation et d'encadrement étaient relativement similaires au programme « Direct Dialogue ».

[514] « Less depersonalized is paid door-to-door canvassing for social movement organizations, a complex technology that was invented in 1973 by Mark Anderson, the founder of Citizens for a Better Environment. It was an explicit application of the technology of door-to-door encyclopedia sales to organizations seeking to benefit the public. The key innovations are organizational : setting up the canvass as a year-round full-time occupation, paying the canvassers a commission or bonus for the money the raise, and firing canvassers who fail to collect a specified minimum amount of money every day. Canvassing diffused through environmental and consumer movement organizations to the peace movement and other groups. ». Cf. Oliver P., Marwell G., « Mobilizing Technologies... », art. cit. p. 261-262. Greenpeace Canada emploie toujours cette méthode mais selon des modalités légèrement différentes.

meetings ou les concerts, où l'organisation peut cibler une population susceptible de montrer un intérêt pour la cause, en créant un lien avec l'événement.

Mais à l'inverse de ces modes de sollicitation, la transaction du « Direct Dialogue » ne se fait pas à travers les canaux traditionnels du don (envoi d'un chèque à l'association ou don direct d'argent en espèce au quêteur) mais par un prélèvement bancaire automatique dont l'adhérent fixe le montant. Comme nous l'avons souligné dans la partie précédente, la relation d'adhésion par prélèvement automatique – souvent mensuelle, parfois trimestrielle – a plusieurs avantages pour l'ONG. Tout d'abord, elle permet d'assurer une communication institutionnelle moins contrainte par l'actualité et la recherche d'urgence pour solliciter le don. Ensuite, elle sollicite un don « non affecté », c'est-à-dire que l'ONG décide de manière autonome les modalités d'attribution des contributions des donateurs. Enfin le don par prélèvement automatique permet de planifier les rentrées d'argent de manière plus pérenne. Ajoutons enfin que toutes choses égales par ailleurs, ce mode de paiement sollicite moins de défection qu'un chèque à envoyer à intervalle régulier, puisque ne rien faire… signifie rester membre ! Il faut noter à cet égard la spécificité de la démarche de Greenpeace : le programme ne se présente pas comme une collecte de fonds mais comme un recrutement de nouveaux adhérents, qu'on souhaite voir rester le plus longtemps possible au sein de l'association, et auxquels est conféré le statut de membre à part entière. Le don est donc une cotisation qui donne droit au statut de membre. Bien sûr, la distinction est performative puisqu'elle vise d'abord à fidéliser le donateur et qu'on n'attend rien d'autre de lui qu'une contribution financière[515]. Mais elle révèle également la fin d'une dichotomie entre membre pleinement associé (auquel est parfois réservé le statut d'adhérent) et simple donateur.

C'est la seconde différence par rapport à un recrutement « traditionnel » : l'engagement pratique de l'adhérent est très faible (*a minima*, il reçoit une revue trimestrielle), mais sa participation financière est importante. En effet, si le montant de l'engagement est présenté comme libre, il existe de fait souvent un minimum de 6

[515] Nous reviendrons au chapitre 7 sur la réticence de l'institution à orienter les nouveaux recrutés vers les groupes locaux où agissent les bénévoles. Nous analyserons également la méfiance des groupes locaux à l'égard du programme.

euros par mois[516], et la contribution moyenne se situe en France entre 6 et 8 euros par mois[517]. La contribution du membre est donc essentiellement financière mais en mettant en exergue la croissance exponentielle du nombre de ses membres, l'association peut se doter d'une légitimité démocratique importante, notamment dans les arènes internationales où elle peut jouer tour à tour de son expertise, de sa force médiatique et de son enracinement « *grassroots* ». Ce jeu entre les échelles internationale, nationale et locale est également un avantage du programme : l'ONG, perçue, notamment en France, comme une organisation opaque et lointaine, met en scène sa proximité et son implantation sur tout le territoire[518]. Ce programme opère donc un double mouvement : d'une part, la standardisation de la participation du membre sous forme financière, de l'autre, la mise en scène de l'enracinement démocratique de l'association, par le nombre de ses adhérents et par son accessibilité, au quotidien, dans le paysage urbain.

Troisièmement, l'aspect novateur du programme tient également au statut du recruteur : il est embauché pour ce travail selon ses compétences et il est rémunéré, sur une base fixe et parfois à la commission, selon ses résultats (un seuil chiffré de recrutements quotidiens doit être atteint). L'embauche n'est conditionnée ni à une adhésion préalable à Greenpeace, ni à une connaissance approfondie de la cause défendue ou même de l'association. Certaines versions du programme ont fait intervenir des recruteurs bénévoles, notamment pour une version testée par Amnesty

---

[516] Nous verrons au chapitre suivant comment le recruteur doit à la fois présenter la contribution comme libre et en même temps réussir à imposer un plancher de 6 euros, si le recruté désire donner une somme inférieure. Notons que sur le site Internet de Greenpeace France, à la section « faire un don », l'internaute peut choisir entre quatre montants mensuels (6/ 10/ 15/ 20 euros). Il peut également indiquer un autre montant dans un cadre situé plus bas. Mais tous les marketers savent que cette technique de bornage des contributions permet de solliciter un montant plus important… D'autant que sous ce cadre figure la mention suivante : « Si vous êtes imposable, un don de 20 €/mois ne vous coûtera réellement après déduction fiscale, que 6,7 €/mois. » (http://faire-un-don.greenpeace.fr/don.php?codespec=&t=regulier, consulté le 28 mars 2008).

[517] Dans un atelier présenté à l'AFF, le responsable du programme indiquait en 2005 que l'introduction du programme s'était accompagnée d'une augmentation du don moyen de 60 à 90 euros (base annuelle). Il précisait aussi que le « coût d'acquisition » moyen d'un donateur était de 65 euros. Cela explique notamment l'insistance sur un don minimum de 6 euros, pour rentabiliser la démarche de sollicitation. En considérant le coût d'acquisition et les dons moyens, le responsable indiquait que le programme est rentable au bout d'un an.

[518] La redynamisation des groupes locaux de bénévoles, parallèlement au lancement du *streetfundraising,* va dans le sens de cette quête d'une légitimité « par le bas ». Mais il faut bien saisir que cette offre d'engagement bénévole est largement désencastrée du recrutement par Direct Dialogue : les groupes locaux n'ont pas vocation à devenir des espaces d'engagement « de masse », ouverts et dotés de moyens pour intégrer de nouveaux venus. Ils ne sont pas des espaces d'éducation populaire aux problèmes environnementaux, mais des relais locaux des campagnes impulsées par les échelons internationaux et nationaux de Greenpeace. Ils restent structurellement confinés à un petit nombre de membres, comme nous le montrerons dans la troisième partie.

International, mais l'expérience fut rapidement abandonnée. En effet, comme nous le verrons au chapitre suivant, le travail du recruteur est très difficile, soumis à des conditions de travail et des horaires exigeants.

1.2. Des résultats qui forcent l'admiration ?

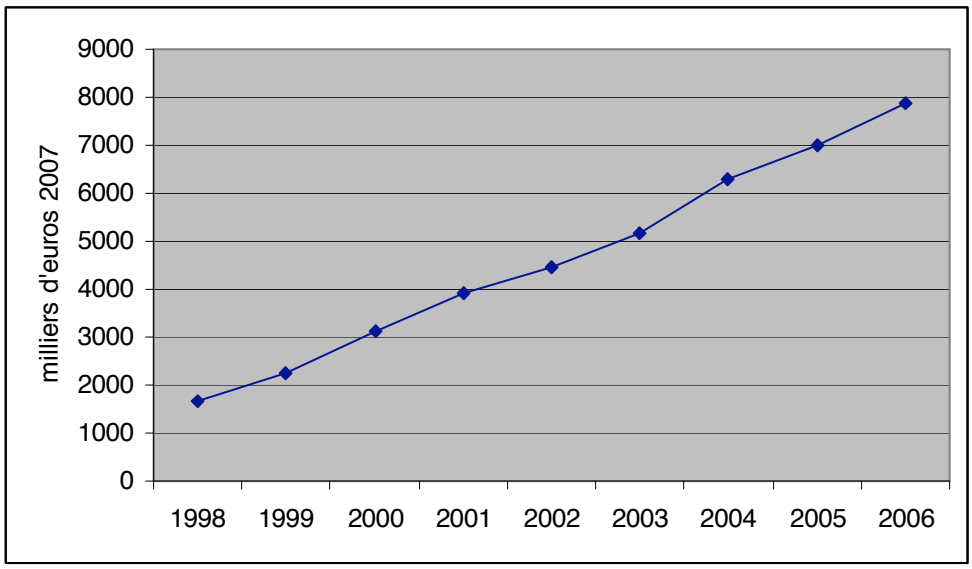
Le programme est un succès financier. Le bureau français de Greenpeace commence à développer le programme en 1997, à titre de test, et le généralise en 1998. Il abandonne progressivement tous les autres canaux de collecte[519]. Il compte alors sept salariés, un million d'euros de ressources et 18 000 adhérents. Fin 2004, ce même bureau fait état de 86 000 adhérents, avec un budget de 4,8 millions d'euros et 45 salariés permanents (auxquels s'ajoutent les centaines de recruteurs salariés pour des contrats d'un mois ou deux). Le programme est le principal responsable de ce succès puisqu'il rapporte par exemple pour l'année 2003 4,5 millions d'euros et 17 000 nouveaux adhérents, pour un budget de fonctionnement de 771 000 euros[520]. Le programme est alors piloté par huit salariés, qui coordonnent l'action de 400 recruteurs sur toute la France, pour un budget de 860 000 euros. En moyenne, entre 1998 et 2007, il rapporte donc environ 13 000 nouveaux adhérents chaque année[521]. En 2007, le bureau compte près de 110 000 adhérents et dispose d'un budget de 7 880 000 euros (voir graphiques 4.1 et 4.2).

[519] Outre la collecte par publipostage, le bureau français avait lancé une vente de produits dérivés.

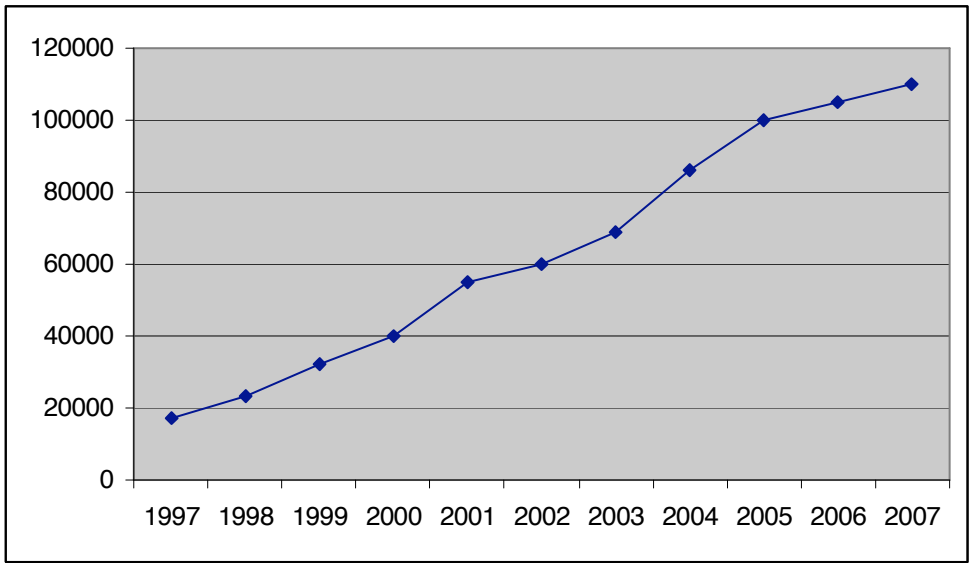
[520] On observe les mêmes résultats pour différents bureaux comparables, comme Greenpeace Belgique, Espagne ou Angleterre.

[521] La différence (- 18 170) entre la somme des nombres d'adhérents recrutés indiqués chaque année dans les rapports financiers (+ 105 000) et la progression du nombre d'adhérents déclarés entre 1998 et 2007 (+ 86 830) s'explique par la défection de membres chaque année, qui cessent leur contribution.

Graphique 4.1. : Évolution du budget de Greenpeace France (1998- 2006)



Graphique 4.2. : Évolution du nombre d'adhérents de Greenpeace France (1997-2007)



Au-delà du nombre d'adhérents et de l'importance de leur contribution financière, le principal succès du programme « Direct Dialogue » est de toucher la « cible maudite » des responsables de la collecte de fonds : les jeunes. Ce point est crucial car, comme nous l'avons montré précédemment, la saturation de la collecte de fonds pour les ONG provient de la sursollicitation d'une population très ciblée : les cinq ou six millions de Français de plus de 60 ans. Actuellement, dans le programme de Greenpeace France, un tiers des adhérents recrutés a moins de 22 ans, un second a entre 22 et 30 ans et le dernier tiers a plus de trente ans. Par comparaison, l'âge moyen

de l'adhérent en 1996 était de 55 ans – ce qui représentait déjà une moyenne particulièrement basse parmi les profils de donateurs des autres ONG[522].

Ce rajeunissement de la population d'adhérents est corrélatif à la transformation du mode d'adresse aux donateurs. L'intensification du recours à Internet (abonnement aux *newsletters*, site interactif proposant des films documentaires, des images des actions et des « cyberpétitions ») remplace la sollicitation par papier, et s'adapte donc à la familiarité des jeunes adhérents avec la communication en ligne. De plus, l'abandon de la sollicitation par publipostage, hormis pour acheminer la revue trimestrielle « Greenpeace Magazine », est présentée comme un geste en faveur de l'environnement.

En somme, le programme s'adapte bien aux atouts de Greenpeace, c'est-à-dire une forte notoriété, une image jeune, dynamique et surtout « segmentante », comme disent les collecteurs : l'ONG suscite attraction ou répulsion mais peu d'indifférence. La démarche directe incarnée par des jeunes gens allant à la rencontre des passants semble cohérente avec l'image institutionnelle de l'ONG, avec sa capacité d'interpellation particulière.

Enfin, le succès du programme est de drainer un large vivier de candidats vers l'organisation : les recruteurs. Lors d'un entretien en novembre 2002, le responsable du programme – un ancien recruteur monté en grade, nous y reviendrons- nous précisait :

> *« Ce qu'il faut bien comprendre, c'est qu'**il y a énormément de gens qui viennent de ce programme et qui aujourd'hui travaillent à GP**[523]. Il y a la responsable de la **campagne "Forêt"**, la responsable de la **campagne "OGM"**, **l'attaché de presse**, moi, **la campaigneuse "Climat"**, l'assistant de la **relation adhérent**, les **deux coordinateurs "Action"**. Et y a énormément de gens qui ont fait ce programme et qui sont activistes et participent aux **groupes locaux**[524]. »*

[522] Il semble que Greenpeace France ait toujours eu un bassin de donateurs sensiblement plus jeune que les autres ONG, humanitaires ou caritatives mais également environnementales (par exemple par rapport au WWF).
[523] « GP » est le diminutif de Greenpeace. Il est fréquemment utilisé par ses membres, ainsi que GPF (Greenpeace France).
[524] Entretien avec l'auteur, 27 novembre 2002. Nous reviendrons au chapitre prochain sur les limites de cette vague de promotion.

Pourtant le succès qu'a connu le dispositif ne doit pas tromper : l'importation de ce programme n'a pas été sans résistance de la part des membres du bureau national et de militants de Greenpeace France. Nous allons retracer maintenant les dynamiques d'opposition qui ont traversé le bureau français à propos de l'introduction de cette technique.

2. Réticences internes, pression externe

2.1. Les contestations en interne du programme

2.1.1. Une adhésion « au rabais » ?

En premier lieu, l'emploi de techniques managériales suscite des critiques de la part de militants de longue date d'une ONG qui a adossé depuis trente ans ses combats écologistes à une critique du capitalisme, dénonçant l'accumulation des richesses et la croissance économique incontrôlée[525]. Dans les premières années du programme, la part importante du budget consacrée à son financement, dans un contexte où les ressources viennent à manquer et où les programmes en pâtissent, suscite des critiques. De plus, les méthodes managériales employées apparaissent en contradiction aux yeux de certains membres avec les revendications de l'organisation, notamment les plus attachés à la défense d'un modèle de société à l'abri du productivisme et des logiques mercantiles.

Mais, plus précisément, ce programme provoque deux reproches. D'une part, il dévaluerait l'appartenance à Greenpeace en en faisant un simple acte de consommation : l'adhésion se résume à une procédure très rapide, *via* un contrat signé dans la rue incluant les données bancaires, qui n'exige aucune démarche complémentaire de la part du donateur. Comme le suggère un bénévole de groupe local, le donateur sensible à la sollicitation par publipostage « prenait au moins le temps d'écrire à l'association, là ils sont complètement passifs[526] ».De fait, l'adhésion se résume à une procédure très rapide, *via* un contrat signé dans la rue incluant les données bancaires, qui n'exige aucune démarche complémentaire de la part du donateur. Pour des membres parfois adhérents de longue date et restés fidèles à l'institution à une époque où il ne faisait pas bon afficher cette allégeance suspecte en

[525] Russel J.D., *The Green Rainbow : Environmental Groups in Western Europe*, New Haven et Londres, Yale University Press, 1994.
[526] Entretien avec l'auteur, 12 juillet 2004.

France, cette modalité d'offre d'engagement revient à brader un sentiment d'appartenance chèrement défendu[527].

D'autre part, le *streetfundraising* délègue le rôle d'ambassadeur de l'association à des gens qui n'en sont souvent pas membres, qui n'en partagent pas nécessairement les valeurs, et qui n'en seraient donc pas de dignes représentants[528]. De plus, la figure du recruteur constitue l'archétype négatif de ce que refusait jusqu'ici l'institution, du moins dans ses mises en représentation de soi : il incarne tout à la fois le vendeur (secteur marchand) et le prosélyte (secteur partisan et syndical). Or Greenpeace, au niveau international comme en France, a toujours bâti son identité en opposition à ces deux secteurs.

Nous allons voir maintenant comment se sont incarnées ces lignes de clivage au sein de l'institution.

2.1.2. Les lignes de clivage

Ces critiques liées à l'importation du « Direct Dialogue » ont fait émerger des clivages importants. En premier lieu, au sein du bureau national, la division se cristallise entre deux pôles : celui des chargés de campagne et des activistes contre celui de l'administration, de la communication et de la collecte de fonds[529]. Les dispositions et formations des membres de ces services diffèrent grandement. Les responsables du pôle « campagne» sont des « vétérans » et incarnent la mémoire « militante » de Greenpeace France, dont on détaillera ultérieurement l'histoire mouvementée. Historiquement, si la nomination à ces postes marque la consécration d'une carrière militante réalisée au sein de Greenpeace, on assiste depuis quelques années au recrutement d'experts dans les domaines dont ils ont la charge. Il est cependant exigé d'eux d'avoir la « fibre militante » – ils vivent d'ailleurs souvent leur

[527] On retrouve des réactions similaires dans la mise en place de procédures de sollicitation et de facilitation de l'adhésion aux partis politiques récemment utilisés, par le Parti Socialiste en 2006-2007. En riposte à la campagne lancée par l'UMP, il est proposé aux intéressés de devenir membre pour 20 euros, par Internet, et de participer à l'adoption du projet socialiste et à la désignation du candidat à l'élection présidentielle de 2007. 80 000 personnes adhèrent en six mois, alors que le nombre d'adhérents oscille autour de 120 000 membres depuis une quinzaine d'années. Cf. Lefebvre R., Sawicki F., *La société des socialistes. Le PS aujourd'hui*, Bellecombe-en-Bauges, Le Croquant, 2006, p. 156-167.

[528] *A contrario*, les lettres de marketing direct sont toujours présentées comme des courriers écrits directement par le directeur ou le président de l'association tandis que dans l'espace public, ce sont les activistes qui sont présentés comme les ambassadeurs de l'institution à travers leurs actions médiatiques.

[529] Les départements de la collecte et de la communication sont reliés.

expertise comme une modalité d'engagement[530]. Au sein du pôle « communication/collecte de fonds », on retrouve les différents profils présentés dans les chapitres précédents de notre étude : les responsables ont acquis leurs compétences au sein d'agences de publicité et de marketing ou sont de récents diplômés d'écoles de commerce. Ils ont souvent travaillé au préalable dans le secteur marchand mais aussi dans d'autres ONG environnementales, médicales ou de développement.

Ces différences s'incarnent dans les prises de positions liées à l'introduction du programme. Évoquant les conflits liés à la nature « commerciale » du programme, le responsable du programme « Direct Dialogue » de l'époque revient sur les difficultés rencontrées pour légitimer son travail :

> *« En interne, on dit : "Voilà, c'est un programme qui a pour but d'augmenter la légitimité de Greenpeace en France. Pourquoi ?* ***Parce qu'on aura plus d'adhérents !". Mais ça, c'est en interne****, auprès des* campaigners[531]*, qui sont quand même des euh… des gens révoltés, ils sont pas pour rien dans le milieu associatif, surtout chez Greenpeace et très, très… malheureusement, ça devrait pas être comme ça mais malheureusement, et ça veut pas dire que je sois de droite, mais* ***il n'y a pratiquement que des gens qui sont très, très à gauche. Et ça, c'est problématique parce que tout ce qui a une connotation marketing, ça leur file de l'urticaire****. […] Bon, nous, on utilise le savoir de l'entreprise pour une association, pour une cause, etc. Vaut mieux utiliser les armes de l'adversaire pour pouvoir le combattre et c'est ce qu'on fait. Donc nous, [le directeur du développement] est issu de la pub, moi, j'ai une formation d'école de commerce, euh, rien que ça, ça leur file de l'urticaire. […]* ***Et très clairement, on n'est pas dans le même système. Donc pour revenir à Greenpeace, c'est un truc qui n'est pas accepté***[532]*. »*

Cette opposition se traduit aussi dans les modalités d'aménagement du programme. Les responsables de la collecte ne pourront pas imposer le principe de rémunération à la commission ou de sous-traitance du programme à une agence spécialisée[533], alors qu'ils l'auraient souhaité dans une optique de maximisation des fonds collectés.

---

[530] Ollitrault S., « Science et militantisme: les transformations d'un échange circulaire. Le cas de l'écologie française », *Politix*, *Revue des sciences sociales du politique,* 36, 1996, p. 141-162.
[531] A Greenpeace, les *campaigners* sont les responsables des campagnes. On en dénombre aujourd'hui huit : « Énergie et climat », « Forêts », « Océans », « OGM », « Nucléaire », « Désarmement nucléaire », « Toxiques », « Mondialisation et environnement ».
[532] Entretien avec l'auteur, le 7 mars 2003.
[533] La plupart des bureaux de Greenpeace utilisent un prestataire extérieur pour mener le programme.

Pour comprendre l'imposition du programme au sein du bureau français, malgré les oppositions qu'il suscite, il faut décentrer le regard et considérer l'évolution et la structure de Greenpeace International. Nous allons montrer ici à la fois comment cette technique de collecte est apparue nécessaire pour Greenpeace International (2.2.1.), et comment celui-ci fut en position de l'imposer à Greenpeace France (2.2.2.).

2.2. Les rapports de force d'une configuration institutionnelle

2.2.1. Histoire d'institution : des hippies au lobby

Nous ne restituerons pas ici l'histoire complexe de Greenpeace. Mais plusieurs phases peuvent être découpées schématiquement[534]. En synthétisant la trajectoire de cette institution, nous mettrons en perspective la configuration dans laquelle va prendre place l'introduction du *streetfundraising*.

Une genèse chaotique

L'organisation apparaît en 1971. Pour protester contre les essais nucléaires américains dans le Golfe de l'Alaska, un groupe de hippies fonde à Vancouver le collectif « Don't Make a Wave ». Un bateau, emmène une dizaine de personnes s'interposer directement pour empêcher les essais. A son bord : déserteurs de la guerre du Vietnam, quakers, défenseurs déclarés des baleines et des indiens, membres du Sierra Club[535]. Si l'action directe est un échec (le bateau a dû rebrousser chemin), sa répercussion médiatique est énorme dans la presse nord-américaine et contraindra les

[534] Étonnamment, il n'existe pas d'ouvrage universitaire retraçant l'histoire de Greenpeace, que ce soit son bureau français ou le niveau international. Il existe en revanche une multitude d'ouvrages écrits par des protagonistes de cette histoire, sur le mode du témoignage (à charge ou en l'honneur de l'organisation). Cf. Hunter P., *Greenpeace*, Paris, Robert Laffont, 1983; Lequenne P., *Dans les coulisses de Greenpeace*, Paris, L'Harmattan, 1997; Bohlen J., *Making Waves : The Origins and Future of Greenpeace*, Montréal, Black Rose Books, 2001. De nombreuses enquêtes journalistiques, dont la rigueur dans la précision et l'exploitation des sources laissent pour le moins à désirer, pour ne rien dire de leur parti pris, ont été publiées en France, que ce soit sous forme de dossiers dans des magazines, ou sous forme d'ouvrages dont les titres donnent le ton. Cf. Picaper J.-P., Dornier T., *Greenpeace : l'écologie à l'an vert*, Paris, Editions Première ligne, 1994 ; Pellegrini C., *Greenpeace. La multinationale verte*, Paris, Éditions Anne Carrière, 1995 ; Vermont O., *La face cachée de Greenpeace. Infiltration au sein de l'Internationale écologiste*, Paris, Albin Michel, 1997. Pour une présentation claire et bien documentée de l'histoire de Greenpeace, on se reportera à la troisième partie de la thèse suivante : Chartier D., *Le rôle de Greenpeace et du WWF dans la résolution des problèmes environnementaux. Quel espace politique pour quelles ONG ?*, Thèse de doctorat de géographie, Université d'Orléans, 2002, p. 253-375. On regrettera néanmoins que l'analyse se fasse principalement à partir de matériaux de seconde main (ouvrages, rapports), quelques entretiens étant mentionnés mais peu exploités, et qu'elle soit essentiellement centrée sur l'explication de l'évolution de l'organisation par des facteurs endogènes.

[535] Pour des témoignages et des documents sur cette période ainsi que sur l'affaire du *Rainbow Warrior*, cf. Brown M., May J., *The Greenpeace Story*, Scarborough, Ontario, Prentice-Hall Canada, 1989.

États-Unis à renoncer à poursuivre les essais dans cette zone. Cette couverture ne doit rien au hasard puisque plusieurs membres sont journalistes et que des relais auprès de plusieurs médias ont été assurés[536].

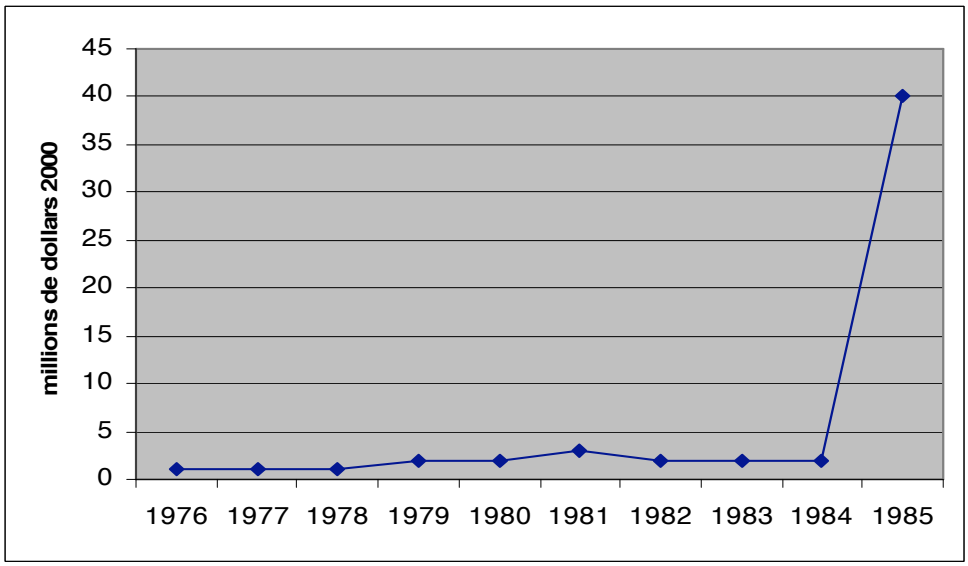
Suite à ce succès, profitant des ressources dont ils disposent (goût du risque et connaissance des circuits médiatiques) et de l'attention des médias pour ce type d'actions, la marque de fabrique de Greenpeace – nom rapidement adopté – sera l'emploi d'actions directes non violentes mais intensément médiatisées. Nourris par l'éthique puritaine quaker (et sa pratique du témoignage : « *bearing witness* ») mais aussi par les théories à l'époque triomphantes de Marshall McLuhan sur les médias et le « rétrécissement » du monde, devenu un « Village global », les membres de Greenpeace inscrivent très vite leur combat dans une perspective mondiale[537]. Aux luttes anti-nucléaires s'ajoutent dès 1975 les actions en faveur des phoques et des baleines. Cet élargissement des thématiques et des perspectives s'accompagne du développement de bureaux nationaux dans de nombreux pays, sur tous les continents, et la fondation de Greenpeace International par David Mc Taggart, en 1979, pour coordonner l'action des bureaux nationaux.

Le coup d'accélérateur est paradoxalement ce qui aurait pu créer la mort de l'organisation : l'affaire du *Rainbow Warrior*. Le 10 juillet 1985, le navire de Greenpeace censé pénétrer la zone d'essai nucléaire de l'armée française est coulé dans le port d'Auckland par les services secrets français, dont les agents seront rapidement arrêtés. Un membre de l'organisation est tué. Le scandale prend rapidement une tournure internationale, provoquant notamment, après plusieurs démentis du gouvernement français, la démission du ministre de la Défense, Charles Hernu. L'écho est retentissant et les dons affluent : la somme des dons aux bureaux nationaux est multipliée par six en un an[538]. De plus, un « donateur » inattendu

[536] Pour des précisions sur le profil des fondateurs, et notamment leur disposition à faire usage du répertoire médiatique, cf, Ollitrault S., « De la caméra à la pétition-web… », art. cit., p. 161- 162.
[537] Dale S., *McLuhan's Children: The Greenpeace Message and the Media*, Toronto, Between the Lines, 1996.
[538] Cf. Chartier D., *Le rôle de Greenpeace…, op. cit.*, p. 292. Par exemple, Greenpeace USA double le nombre de ses membres (de 400 000 à 800 000) et triple ses revenus entre 1985 et 1987, notamment par de fortes campagnes de publipostage, dont une suite à l'attentat qui suscita l'adhésion de 43 000 membres, et permit à l'organisation de se voit décerner le « Echo Award » de l'industrie du marketing direct comme « the best piece of nonprofit direct mail ». Cf. Shaiko R., « Greenpeace U.S.A. : Something Old, New, Borrowed », in *The Annals of the American Academy*, 528, July 1993, p. 88-100.

contribue à la fortune de l'organisation : le tribunal international condamne en effet la France à verser 50 millions de francs de dommages et intérêts à Greenpeace (voir graphique 4.3[539]).

Graphique 4.3. : Évolution du budget des bureaux nationaux de Greenpeace (1976- 1985)



La période qui suit marque l'expansion de Greenpeace, parallèlement à la mise sur agenda des problèmes environnementaux dans des arènes internationales[540] (sommet de Rio en 1992, protocole de Kyoto en 1997). Un bureau de Greenpeace est notamment ouvert à Bruxelles en 1989, spécifiquement dédié au lobbying et aux actions d'interpellation auprès de l'Union Européenne[541]. Aux combats pacifistes des débuts, à ceux en faveur des phoques et des baleines dans les années 1970 et 1980, s'ajoutent dans les années 1990 des campagnes « OGM », « Forêts Anciennes », « Toxique » où l'association s'attaque aux entreprises multinationales. Le combat fondateur contre le nucléaire, militaire mais aussi civil, est néanmoins poursuivi.

---

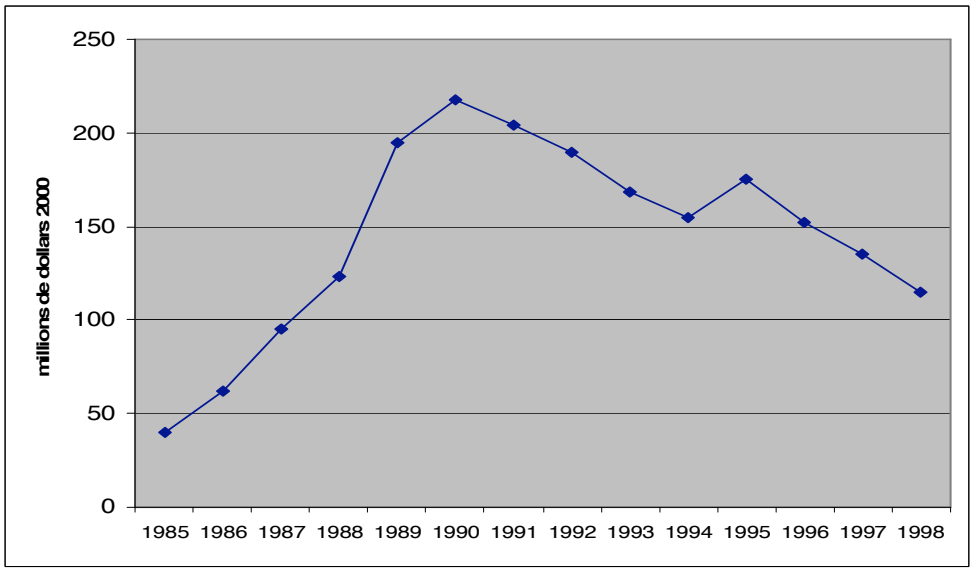
[539] Pour les graphiques 4.3 et 4.4, nous nous appuyons sur les chiffres de D. Chartier (Cf. *idem*, p. 292 et 296), issus de recoupements entre les chiffres des rapports annuels de Greenpeace International et ceux avancés par l'ex-directeur de Greenpeace France (1988 à 1991) : Lequenne P., *Dans les coulisses…*, *op. cit.*, p. 38. Pour les graphiques 4.3, 4.4 et 4.5, les montants correspondent à la somme des budgets de tous les bureaux de GP à travers le monde, qu'ils aient le statut de bureaux « nationaux » ou « régionaux ».

[540] Pour une mise en perspective de la croissance des ONG environnementales articulée aux mobilisations dans les arènes institutionnelles internationales, notamment dans les années 1980 et 1990, cf. Keck M.E., Sikkink K.S., *Activists Beyond Borders. Advocacy Networks in International Politics*, Ithaca and London, Cornell University Press, 1998, p. 121-164.

[541] Cf. Lahusen C., « Joining the Cocktail Circuit: Social Movement Organizations at the European Union », *Mobilization*, 9 (1), 2004, p. 55-71; Berny N., « Le lobbying des ONG internationales d'environnement à Bruxelles. Les ressources de réseau et d'information, conditions et facteurs de changement de l'action collective », *Revue française de science politique*, 58 (1), 2008, p. 97-121.

Dans la période 1985-1998, plusieurs tournants se dessinent à la lecture de la courbe du budget global de l'organisation (voir graphique 4.4).

Graphique 4.4. : Évolution du budget des bureaux nationaux de Greenpeace (1985- 1998)



La seconde moitié des années 1980 voit l'aura de l'organisation grandir grâce à des combats médiatiques importants, dans une configuration où les catastrophes écologiques frappent l'opinion publique (Bhopal 1984, Tchernobyl 1986, Marée noire de l'Exxon Valdez 1989). Le retournement de conjoncture en 1990 correspond à la prise de position du bureau américain de Greenpeace contre la guerre du Golfe[542], qui sera stigmatisée comme « *unamerican* ». Sur 1 200 000 donateurs (sur un total de 5 millions d'adhérents au niveau international), ce bureau en aurait perdu brutalement 800 000[543]. Son déclin se poursuit tout au long de la décennie et il ne compte plus en

[542] D'autres explications mettent l'accent sur le changement de stratégie du bureau américain : après une décennie de marketing postal très agressif, culminant en 1990 avec plus de 48 millions de messages envoyés durant l'année, GP USA décide de restreindre le rythme de ses envois, ce qui aurait provoqué une chute du nombre d'adhérents, et donc des coupes budgétaires et des licenciements en interne. Notons que cette analyse n'est pas contradictoire avec celle qui précède. Cf. Bosso C.J., « The Color of Money : Environmental Groups and the Pathologies of Fund Raising », *in* Cigler A.J., Loomis B.A. (eds), *Interest Group Politics*, 4th ed., Washington, CQ Press, 1995, p. 101-130.

[543] Cf. de Ravignan A., « Greenpeace, entre contestation et négociation », *Alternatives économiques*, 18 (2), 2003, p. 89. Les chiffres sont à considérer avec prudence, car ils varient selon les études consultées. Ainsi, on a trouvé les suivants, toujours pour GP USA : en 1990, 2 350 000 adhérents et en 1992 1 800 000. On constate d'ailleurs que dans le même intervalle, le WWF (qui s'était abstenu de tout commentaire sur la guerre) passe aux Etats-Unis de 400 000 à 940 000 adhérents… Cf. Jordan G., Malhoney W., *The Protest Business…*, *op. cit.*, p. 14. On trouvera une comparaison de l'évolution des budgets, nombre de donateurs et personnels salariés dans les principales ONG environnementales américaines sur les cinquante dernières années dans Bosso C.J., *Environment, Inc.*, *op. cit.* D'après ses

2007 que 250 000 adhérents. Dans le même temps, les bureaux néerlandais et allemand connaissent une croissance soutenue, portés par les thématiques fortes, dans les années 1980, du désarmement, de la dénonciation des retombées radioactives de Tchernobyl, mais aussi dans les années 1990, par le succès des campagnes contre Shell (Brent Spar, 1995) et contre la reprise des essais nucléaires français dans le Pacifique (Mururoa, 1995)[544].

Symboliquement, à partir de 1995, le directeur de Greenpeace International n'est plus un américain comme auparavant, mais un européen. À l'emblématique David McTaggart, l'aventurier des mers, succède Thilo Bode, responsable du bureau allemand depuis 1989. Le *curriculum vitae* de celui-ci donne le ton de la réorganisation de l'institution : diplômé de sociologie et d'économie, consultant indépendant pour des entreprises et des organisations internationales dans les années 1980 (notamment pour la Banque mondiale), il a été cadre commercial d'une grande entreprise sidérurgique allemande dans les années 1990[545]. Au modèle porté par le bureau américain[546], locomotive historique du mouvement, encore structuré en 1992 de manière relativement peu centralisé, succède une nouvelle orientation, basée sur le

---

chiffres, GP USA passe de 800 000 membres en 1985-86 à 2 225 000 en 1991-1992 puis chute à 400 000 en 1996-97, cf. *idem*, p. 54- 55.

[544] Pour des synthèses sur l'écho des problèmes environnementaux dans plusieurs pays européens durant la période 1988- 1997, on renvoie le lecteur à Rootes C. (ed.), *The Transformation of Environmental Activism*, Final Report, University of Kent, European Commission DG XII- Science, Reseach and Development, 1998. Pour une perspective comparée plus large, en terme historique et géographique, sur le mouvement environnemental, on se reportera à Rootes C., « Environmental Movements », *in* Snow D., Soule S., Kriesi H. (eds), *The Blackwell Companion to Social Movements, op. cit.*, p. 608-640.

[545] Ce type de trajectoire n'est pas isolé dans le champ des luttes environnementales. On trouve des exemples très similaires dans les profils d'acteurs étudiés dans Dezalay Y., « De la défense de l'environnement au développement durable. L'émergence d'un champ d'expertise des politiques européennes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 166-167, 2007, p. 67-79. L'auteur montre comment un retournement s'est opéré dans les années 1990, à la suite de plusieurs catastrophes écologiques (Seveso, pollution du Rhin, Tchernobyl, Bhopal), qui a remis en cause le modèle bureaucratique de défense de l'environnement alors dominant au niveau européen. S'y est substituée une situation d'arbitrage pour les fonctionnaires européens, entre les associés- rivaux que sont les ONG et les firmes multinationales. Dans cette configuration, on observe le « règne » d'individus multipositionnés, aux propriétés de « passe murailles », capables de circuler entre ONG, entreprises et espaces bureaucratiques, souvent comme consultants, grâce à des capitaux sociaux, militants, d'expertise et médiatique.

[546] Un observateur décrit en ces termes le bureau américain en 1992 : « It is their adherence to a decentralized, almost libertarian pursuit of issues and agendas that leads its critics to question the anarchistic nature of the organization. Bahout *[le directeur de GP USA]* views the entire environmental realm in ideological terms: "Environmental issues are moral and ethical, not just scientific and political". (…) Bahout would much rather have a support staff of true believers than one composed of neutrally competent policy wonks. (…) There is no blueprint for implementing each campaign. ». Cf. Shaiko R., « Greenpeace U.S.A. … », art. cit., p. 89-90.

modèle managérial du bureau allemand, appliqué à tous les bureaux nationaux et à GPI.

Le tournant managérial de 1995[547]

Une triple managérialisation s'opère, où l'importation de savoir-faire et de pratiques issus de l'entreprise privée sert à professionnaliser les répertoires d'action[548]. D'une part, on assiste au développement des coopérations avec des entreprises, par exemple pour mettre au point et commercialiser le *Greenfreeze* (un réfrigérateur sans CFC) ou une voiture « propre »[549]. Les relations avec les entreprises se transforment et des partenariats sont mis en place[550]. L'organisation s'oriente également vers un important militantisme de dossier (*lobbying* et expertise[551]) dans les arènes internationales, dans les instances de l'UE ou dans les sommets environnementaux, et les actions de confrontation médiatique servent surtout à peser dans des rapports de force internes aux négociations en cours dans ces arènes.

D'autre part, une professionnalisation se développe, par l'emploi de spécialistes au siège des bureaux nationaux, recrutés selon leur compétence, pour diriger les « campagnes » thématiques[552]. La professionnalisation touche aussi les

[547] On schématise à dessein ces séquences institutionnelles. Si une inflexion très importante est donnée en 1995, un certain nombre de transformations étaient déjà à l'œuvre depuis quelques années. *A posteriori*, D. McTaggart est perçu dans l'historiographie institutionnelle comme l'aventurier des mers, qui faillit perdre un œil lors de l'affrontement avec les forces de l'ordre françaises à bord du *Rainbow Warrior*, en comparaison de son successeur. Mais durant son mandat, des voix (notamment de cofondateurs déçus) critiquaient déjà une « dérive managériale ». Un groupe de *campaigners* de Greenpeace prit même symboliquement le contrôle du Sirius, un navire de l'association, en 1992, à Amsterdam, et partit en mer, pour protester contre les transformations de l'institution. Cf. Jordan G., Malhoney W., *The Protest Business…, op. cit.*, p. 25.

[548] Pour un retour sur cette séquence institutionnelle à Greenpeace France et la mise en place des transformations que nous allons présenter, on renvoie le lecteur à Gallet G., « The transformation of environmental activism : Greenpeace France case », Paper for the Workshop on « Environmental Protest in Comparative Perspective » at the 27th Joint Sessions of ECPR Workshops in Mannheim, 26-31 March, 1999.

[549] Cf. Dacheux E., « Greenpeace : entre médias, espace public et marché, quelle logique communicationnelle ? », *Hermès*, 21, 1997, p. 191-201.

[550] Chartier D., Deléage J.-P., « The international environmental NGOs : From the revolutionary alternative to the pragmatism of reform », *Environmental Politics*, 7 (3), 1998, p. 26-41.

[551] Gallet G., « L'expertise, outil de l'action environnementale chez Greenpeace France », *in* Hamman P., Meon J.-M., Verrier B. (dir.), *Discours savants, discours militants. Mélange des genres*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 109-128.

[552] Cette transformation institutionnelle « prend » dans la mesure où elle s'appuie sur la diffusion de formes d'expertise parmi les militants écologistes, par des formations universitaires, des emplois dans le secteur environnemental, et des modalités d'engagement bénévoles articulées à des compétences professionnelles. Nous reviendrons dans la troisième partie de cette thèse sur ces modalités d'engagement au sein des groupes locaux de Greenpeace actuellement. Pour une toile de fonds de la généralisation de ces formes d'engagement hybrides, militants et professionnels, dans les années 1990, cf. Ollitrault S., « Les écologistes français, des experts en action », *Revue française de science politique*, 51 (1), 2001, p. 105-130. De même que nous avons montré que les exigences des bailleurs de

« actions[553] », avec notamment le développement des formations pour les activistes : planification des actions, escalade, conduite de zodiac, communication avec les médias, connaissance du droit (notamment pour les détentions et les recours juridiques), entraînement à la confrontation non-violente avec les forces de l'ordre…

Enfin, fort du succès financier du bureau allemand, qui dés 1994, représente le tiers de la somme des budgets des bureaux nationaux, Thilo Bode transforme en profondeur l'organisation, en mettant en place des procédures managériales : réorganisation et croissance du siège[554], accentuation de la centralisation de l'organisation (notamment sur les relations avec les médias[555]) et pression sur les bureaux nationaux pour qu'ils deviennent autonomes financièrement[556]. Dans ce cadre, la systématisation de l'usage du *streetfundraising* à partir de 1997 apparaît comme un impératif imposé à tous les bureaux nationaux. Les résultats financiers s'en font ressentir, puisque la chute des budgets constatée depuis 1991 est enrayée et qu'une croissance importante des budgets est maintenue sur la période 1998- 2006[557] (voir graphique 4.5).

---

fonds avaient transformé dans les années 1990 les compétences requises par leurs interlocuteurs associatifs, il faudrait revenir ici sur le rôle qu'a joué l'institutionnalisation du ministère de l'Environnement en France pour imposer une technicisation des registres d'action aux militants. On renvoie pour cela le lecteur à Lascoumes P., Le Bourhis J.-P., *L'environnement ou l'administration des possibles*, Paris, L'Harmattan, 1997 ; Spanou C., *Fonctionnaires et militants. L'administration et les nouveaux mouvements sociaux*, Paris, L'Harmattan, 1991.

[553] « Campagne » et « action » sont le vocable utilisé dans l'institution.

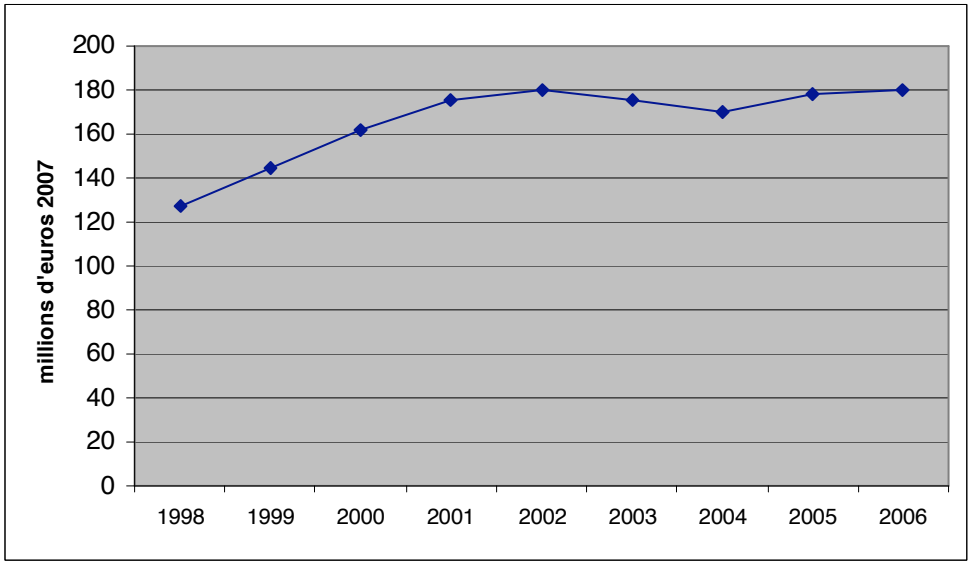
[554] GPI employait 100 personnes en 1987, 1 000 en 1997.

[555] Suite à quelques défauts de coordination dans la campagne de 1995 contre la reprise des essais nucléaires, le responsable de la campagne fut congédié, la coordination de toutes les campagnes fut centralisée à Amsterdam et le centre des médias, auparavant situé à Londres, y fut également rapatrié. Cf. Dacheux E., « Greenpeace : entre médias, espace public et marché… », art.cit, p. 196-197.

[556] Sur la bureaucratisation de l'organisation à cette période, cf. Jordan G., Malhoney W., *The Protest Business…, op. cit.*, p. 18-24.

[557] La nomination en 2001 de Gerd Lepold comme successeur de Thilo Bode entérine cette orientation institutionnelle. De formation scientifique (physique et océanographie), il opéra aux côtés de T. Bode à la tête du bureau allemand, puis fut consultant en communication auprès de plusieurs grandes ONG de 1993 à 2001.

Graphique 4.5. : Évolution du budget des bureaux nationaux de Greenpeace (1998- 2006)[558]



Si on comprend mieux l' « évidence » du recours au *streetfundraising* sous l'impulsion managériale de la nouvelle direction de Greenpeace International, il nous faut maintenir revenir sur les relations entre celle-ci et le bureau français, pour mieux saisir comment le programme fut adopté malgré les fortes réticences présentées précédemment.

2.2.2. La situation dominée du bureau français dans l'architecture institutionnelle internationale de Greenpeace

La recomposition de l'architecture internationale de Greenpeace aboutit à un système d'apparence relativement démocratique, laissant la place à chaque bureau, mais dans la pratique assez centralisé[559]. Thilo Bode déclare d'ailleurs : *« Nous sommes un groupe de pression politique, pas une association de randonneurs. En faisant participer plus de personnes aux décisions, les buts de l'organisation seront rapidement pervertis*[560]*. ».*

À Amsterdam, GPI[561] est l'organisation centrale qui se situe au dessus de tous les bureaux nationaux : elle décide de l'ouverture des nouveaux bureaux, rend les

[558] Les données sont issues des rapports financiers annuels de Greenpeace 1998-2006.
[559] On renvoie en annexe à une schématisation de l'organisation de Greenpeace. Ce schéma est tiré de la thèse de D. Chartier, dans laquelle le lecteur trouvera de nombreux éléments sur les jeux d'influence entre bureaux nationaux et instance internationale. Cf. Chartier D., *Le rôle de Greenpeace, op. cit.*, p. 297-313.
[560] O'Dy S., « Thilo Bode : le patron du lobby vert », art. cit.
[561] Nous désignerons maintenant l'instance de décision basée à Amsterdam « GPI », pour Greenpeace International. C'est le terme utilisé en interne. Il permet de distinguer notamment ce budget de GPW,

arbitrages sur les campagnes menées chaque année, coordonne les actions transnationales et dispose de la logistique pour les actions de grande ampleur (bateaux, hélicoptères, centre de médias). Dans ses statuts, GPI définit directement sa mission par la défense du label Greenpeace (voir encadré).

La mission de GPI: la défense du label Greenpeace

« Greenpeace International is in charge of ***protecting the Greenpeace trademark, and providing global quality control on the use of it****. This protects the public from any misleading or fraudulent use of the Greenpeace name by unauthorised third parties, and safeguards* ***the integrity of our campaign work and fundraising reputation****.*
National and regional offices are licensed by Greenpeace International to use the Greenpeace name within their territories.

Greenpeace International and National / Regional Offices may establish various legal entities to carry out support activities such as fundraising, merchandising, fixed asset management and specific campaign work ***as cost-effectively as possible, while adhering to national regulations to do with the charitable purposes of the organisation****. »*
(http://www.greenpeace.org/international/about/how-is-greenpeace-structured/legal-structure, consulté le 2 avril 2008)

La centralisation s'accompagne d'une prime aux bureaux nationaux les plus riches pour l'octroi du droit de vote. Or, certains bureaux sont excédentaires, d'autres déficitaires. La contribution des premiers à GPI, sous forme de quote-part, sert à financer les frais administratifs du siège, des moyens d'action mutualisés pour les actions d'envergure (bateaux notamment) et enfin les bureaux déficitaires mais importants stratégiquement, notamment dans l'hémisphère sud. A ce titre, dés 1995, le contributeur majeur est GP Allemagne (46 % du budget de GPI), suivi de GP Pays-Bas (16 %). Le bureau américain n'est que le troisième contributeur (14 %)[562]. Le bureau français ne donne rien. Pour comprendre pourquoi un des bureaux stratégiques de Greenpeace, à cause du nucléaire, est incapable d'apporter la moindre contribution à GPI, il faut revenir rapidement sur son histoire.

littéralement Greenpeace *Worldwide*, c'est-à-dire la somme des budgets des bureaux nationaux et régionaux.

[562] Dix ans plus tard, les contributions se sont légèrement rééquilibrées. En 2005, sur 40,6 millions d'euros de budget total pour GPI, le bureau allemand verse 12,8 millions d'euros et le néerlandais 6,9 millions d'euros. Viennent ensuite les contributions du bureau des Etats-Unis (4,2 M euros), de la Grande-Bretagne (3,5 M euros), de la Suisse (3,4 M euros) et de l'Australie (1,6 M euros). Les 20% restant sont financés par une vingtaine de bureaux différents. Le bureau français, en 2005, versait 699 000 euros.

En effet, la trajectoire du bureau français diffère grandement de celle de l'organisation de par le monde, que nous avons retracée précédemment. On pourrait même dire que les hauts et les bas de l'antenne française sont contra-cycliques par rapport à ceux des autres bureaux.

Fondé dés 1977, le bureau français a une histoire mouvementée, à cause de la lutte menée contre le nucléaire, fer de lance de la politique énergétique et militaire de l'Etat français. Alors que Greenpeace connaît un succès international retentissant en 1985, suite à l'affaire du *Rainbow Warrior*, le bureau parisien est fermé par GPI de 1987 à 1989 (voir encadré).

Succès mondial, impasse nationale : retour sur la fermeture de GPF par GPI

« Après l'attentat du *Rainbow Warrior* en 1985, les ressources financières de Greenpeace se sont accrues de façon considérable (…). Dans tous les pays, une vague de soutien sans précédent avait suivi l'attentat, les dons affluaient (…). Seule la France faisait grise mine à une organisation de plus en plus populaire ailleurs. A la fin de l'année 1985, les adhérents de la section française ont massivement renvoyé leur carte d'adhésion. Ce mouvement, conjugué avec de fortes dissensions internes à Greenpeace France, a conduit les dirigeants internationaux à fermer le bureau français à Paris, licenciement brutalement le personnel qui y restait. Il s'en est suivi un imbroglio juridique et financier : Greenpeace France a revendiqué sa part de l'indemnité versée par le gouvernement français à Greenpeace International, ce que cette dernière s'est refusée à faire. Les salariés licenciés ont porté plainte devant le tribunal des prud`hommes. Finalement, ils ont gagné des indemnités, mais ont dû laisser la place à une autre équipe pour diriger Greenpeace France à partir de 1988. L'image de Greenpeace en France en a été passablement détériorée[563]. »

La mémoire institutionnelle de GPF est durablement marquée par cet épisode, vis-à-vis de l'État français mais également de GPI. Le scénario semble se reproduire dix ans plus tard, en 1995, avec la campagne d'opposition à la reprise des essais nucléaires français. Le succès mondial de la campagne contraste avec la situation du bureau français, empêtré dans une âpre lutte médiatique avec le service de presse des

[563] Cf. P. Lequenne, *Dans les coulisses…*, *op. cit.*, p. 93. L'auteur se présente comme « directeur de GPF de 1988 à 1991 ». Bizarrement, les dates divergent car si l'auteur date la fermeture de 1986 et la réouverture en 1988, sous son égide, le site internet de Greenpeace France date la fermeture de 1987 et la réouverture de 1989. D'autres témoignages que nous avons recueillis font référence à une réouverture plus tardive, comme celui du responsable de la collecte et de la communication, en poste de 1996 à 2007, cité plus loin.

armées françaises[564]. La désaffection du public français à l'égard de Greenpeace est patente : le bureau parisien, toujours fragile depuis sa reprise en 1991, ne compte que 20 000 adhérents en 1995 et perd chaque année des donateurs. Son image est lourdement entachée par les accusations importantes portées par le gouvernement à son encontre[565].

Toujours au cours de l'été 1995, une comparaison des couvertures médiatiques de l'affaire *Brent Spar*, en France et en Allemagne, met bien en lumière l'image très contrastée dont jouit l'organisation dans les deux pays. Si les journaux allemands ont très largement recours au cadrage « David contre Goliath » pour traiter de l'opposition entre Greenpeace et la Shell, c'est le cadrage de la « guérilla verte contre Shell » qui prévaut dans les journaux français[566]. Alors que ses homologues connaissent à cette période une hausse significative de leur budget (voir graphique 4.4.), le bureau français est littéralement maintenu à flot par GPI[567] (voir tableau 4.1.). Le spectre de l'intervention autoritaire de 1985 pèse sur le bureau français[568].

---

[564] Pour un retour sur l'opposition, sur les mers et dans les médias, entre Greenpeace et le service de presse des armées françaises, cf. Derville, G., « 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*, 47 (5), 1997, p. 589-629. Dans cette lutte, où s'imposer comme « définisseur primaire » auprès des journalistes constitue une étape décisive, les jeux ne son pas « faits » par avance, et Greenpeace prend parfois le dessus. Outre l'article de G. Derville, on lira avec intérêt l'article d'O. Baisnée sur la polémique entre Greenpeace et la COGEMA en 1997, cf. Baisnée O., « Publiciser le risque nucléaire. La polémique autour de la conduite de rejets en mer de l'usine de La Hague », *Politix*, *Revue des sciences sociales du politique*, 54, 2001, p. 157-181.

[565] « Dans le premier numéro du Magazine Info sur TF1, Alain Juppé pose la question : "Et puis, il faudra un jour qu'on nous explique d'où vient l'argent de Greenpeace ?" (29 août 2005). (…) Le 25 juillet, Greenpeace est (…) citée par Charles Villeneuve, au journal de 20h de TF1, parmi les responsables possibles de l'attentat du RER à la station Saint-Michel ! », cité *in* Derville G., *id*., p. 614 et 617. Notons que Charles Villeneuve réitérera en citant, à titre d' « hypothèse », Greenpeace parmi les commanditaires possibles des attentats du *World Trade Center*, en direct, à l'antenne de TF1, dans les heures qui suivirent la catastrophe.

[566] Cf. Kruse J., « *Fantasy Themes and Rhetorical Visions...* », art. cit., p. 439-456. Soulignons également qu'une étude comparative du nombre de manifestations en faveur de l'environnement montre clairement la configuration spécifique de la France. Alors que le nombre de manifestations environnementales recensées passe entre 1994 et 1995 d'environ 170 à 250 en Angleterre, de 100 à 140 en Allemagne, de 25 à 55 en Italie, il diminue, de 25 à 20, en France. Cf. Rootes C., *The Transformation…, op. cit*., p. 176.

[567] La part très importante du budget de GPF assurée par GPI en 1997 correspond à un financement par le siège d'Amsterdam de 3 millions de francs pour la campagne contre la Cogéma à la Hague. Cf. Greenpeace France, *Rapport d'activités 1998*, p. 2.

[568] Pour comprimer le volume des dépenses afin d'équilibrer le budget du bureau, plusieurs permanents sont licenciés, dont les *campaigners* chargés du nucléaire et des déchets toxiques. Cf. Gallet G., « L'expertise, outil de l'action environnementale… », art. cit, p. 111.

Tableau 4.1. Financements croisés entre GPI et GPF (1995- 1997)

Part du budget de GPF (en %)	reçue de GPI	donnée à GPI
1995	23	0
1996	17	0
1997	62	0

Au-delà d'une configuration institutionnelle qui assoit la prééminence de GPI, le bureau français est donc en pratique dans une position de dépendance très importante à l'égard d'Amsterdam. Aussi, la pression de GPI pour l'introduction du programme aura un impact certain sur un bureau parisien qui n'a pas les ressources pour s'y opposer, d'autant qu'un prêt de plus d'un million d'euros spécifiquement dédié à cet objectif est consenti par Amsterdam à la branche française[569].

De plus, cette situation financière catastrophique est interprétée comme l'occasion de redéfinir une stratégie de *fundraising* idoine pour le responsable de la collecte et de la communication, fraîchement arrivé :

> « *Très sincèrement, pendant les six premiers mois, je me suis dit : "**Qu'est-ce que je suis venu foutre dans cette galère ?**" Parce que j'ai fait les plans financiers les six premiers mois avec la directrice financière de l'époque parce que* grosso modo, ***on se demandait si on allait pouvoir payer les salaires à la fin du mois pendant les six premiers mois**. Donc c'était ça, donc on suivait au jour le jour les ressources qui pouvaient rentrer et surtout, **en collecte, comme ailleurs, il a fallu apurer la situation**, c'est-à-dire faire en sorte de réduire les coûts**. Les dépenses de collecte ont dû être, entre 96 et 98, divisées**, peut-être pas par deux, mais pratiquement **par deux**, si. **On a commencé par ça : par arrêter tout ce qui était prospection extérieure.** »

> Q : Qu'est-ce qu'il y avait avant ?
>
> « *Bah **avant**, ce qu'il faut voir aussi, c'est qu'**il y avait un investissement qui était très important, parce que GP, d'un point de vue marketing, d'un point de vue donateurs, avait redémarré à zéro en 89-90**, quand l'assoc' s'est recréée après avoir été fermée pendant 18 mois quoi… Donc euh... quand ils ont recréé le truc en 89-90, bah ils sont arrivés, y'avait plus de donateurs, quoi, c'était…, ils faisaient parti du passé, **y'avait plus de fichier, y'avait plus rien** donc il avait fallu, il a fallu tout remonter de zéro…* »[570]

Cette fois-ci, pour « repartir de zéro », le bureau n'a pas les moyens d'investir dans les techniques traditionnelles de marketing direct par publipostage, notamment l'échange et la location de fichiers, d'autant que ces techniques montrent alors leurs

[569] *Idem*.
[570] Cité *in* Jeremiasz J., « Le programme Direct Dialogue à Greenpeace France : du « marketing direct » au cœur d'une association », Mémoire de maîtrise, Université Paris I, juin 2003, p. 77.

limites et coûtent de plus en plus cher, comme nous l'avons montré auparavant. Ainsi le responsable de la collecte et de la communication décide d'arrêter la location de fichiers en 1996 et lance, appuyé par le nouveau directeur de l'association, Bruno Rebelle, le programme Direct Dialogue.

À l'issue du succès financier dont nous avons traité précédemment, le bureau français devient autonome financièrement, et s'il reste six fois moins puissant que son homologue allemand[571], il réussit désormais à contribuer au budget de GPI (voir tableau 4.2.).

Tableau 4.2. Financements croisés entre GPI et GPF (2004- 2006)

Part du budget de GPF (en %)	reçue de GPI	donnée à GPI
2004	8	12
2005	8	12
2006	10	15

Signe du retour en grâce du bureau hexagonal, Bruno Rebelle et le directeur de la collecte et de la communication eurent quelques années plus tard des promotions importantes *via* des postes à responsabilité au sein de GPI[572].

En restituant l'évolution de Greenpeace et spécifiquement les rapports entre le bureau français et GPI, nous avons éclairé les conditions de possibilité, et, pour ainsi dire, de nécessité, au double sens du terme, du recours au *streetfundraising,* malgré de nombreuses résistances. Mais en rester à ces niveaux macro et méso de l'analyse occulte la manière dont les acteurs se sont saisis du programme au sein du bureau français et l'ont appliqué, non pas malgré eux, mais bien en le revendiquant comme un outil légitime. En effet, un processus complexe d'appropriation du programme par la structure française a aboutit à la définition du statut de recruteur comme une forme

[571] En 2005, Greenpeace comptait 558 000 membres en Allemagne, pour un budget de 40 millions d'euros, contre 90 000 adhérents en France, avec un budget de 6,9 millions d'euros.

[572] B. Rebelle a une trajectoire qui n'est pas sans rappeler celle de G. Lepold, dont il devint le bras droit : scientifique de formation, fondateur de Vétérinaire Sans Frontières, puis consultant indépendant pour plusieurs ONG (WWF, CARE) et pour l'Union Européenne. Il devient directeur général de GP France en 1996 et est promu directeur des programmes de Greenpeace International en 2003. En 2006, il quitte l'organisation et s'engage en 2007 au côté de Ségolène Royal pour l'élection présidentielle, en tant que conseiller sur les questions de développement durable, de protection de l'environnement et de solidarité internationale. Le responsable de la collecte et de la communication, que nous avons déjà rencontré dans la première partie de cette thèse (voir Brice C.), est devenu en 2007 responsable du *fundraising* pour l'Asie du Sud Est au sein de GPI.

spécifique d'engagement. La dimension commerciale du programme subit ainsi une modalité particulière de « maquillage vert[573] » qui concourt à sa légitimation.

3. L'appropriation du programme : faire sien et rendre propre

Nous allons donc procéder maintenant à l'étude des transformations qui ont affecté le programme, au travers d'aménagements et de luttes internes au bureau français[574]. Schématiquement, on peut distinguer deux modèles successifs : une première version basée sur la force de la conviction des recruteurs et l'application de techniques commerciales classiques et une seconde qui dénie la relation commerciale du programme en en faisant une « belle rencontre » entre des recruteurs qui « offrent » une possibilité d'engagement, et des passants qui profitent de cette occasion pour « passer à l'acte », en actualisant un désir de soutenir Greenpeace, contenu jusqu'ici à l'état de simple potentialité. Nous verrons que ce découpage distinctif est moins tranché qu'il n'y paraît.

3.1. Le premier « esprit[575] » de Direct Dialogue : la conviction au forceps

3.1.1. Un canevas prêt-à-l'emploi

Dans un premier temps, le programme est développé selon des modalités de maximisation des gains. Issu du secteur publicitaire et embauché pour lancer le programme français de « Direct Dialogue », le responsable impose une stratégie de type marketing/force de vente classique. L'interaction du recruteur et du passant doit se développer suivant un script à apprendre par cœur et à réutiliser de manière systématique, avec un canevas d'accroches, de relances, de contre-objections, qui spécifie même le recours à une ironie calculée pour « détendre juste avant de reprendre […] sur les coordonnées bancaires[576] » (voir encadré).

---

[573] Le « maquillage vert » (*Greenwash* dans le vocable de l'institution) désigne le processus d'affichage et d'amplification de quelques mesures écologiques prises par des groupes industriels dans une optique double : masquer la nature fondamentalement polluante de leur activité et valoriser l'image de marque du groupe. Ce procédé est souvent mis à l'index par Greenpeace.

[574] Pour plus de développements sur cette partie, on renvoie le lecteur à notre mémoire de DEA : Lefèvre S., *Collecte de fonds, militantisme et marketing : le programme Direct Dialogue à Greenpeace France*, mémoire de DEA de Science Politique, Université Lille 2, 2003.

[575] On utilise ici le terme employé par les acteurs interrogés.

[576] Extrait du script des recruteurs, 1998.

DIRECT DIALOGUE 1999[577]

« SCRIPT D'ENTRETIEN DIRECT
1mn 30/ 2 mn
MARCHER VERS LA PERSONNE
LUI PARLER DE FACE AVEC LE SOURIRE
Bonjour, vous êtes concerné par l'environnement ? ---------→ OUI
Vous connaissez notre association… Greenpeace ? ----------→ BIEN SUR
Montrer d'un geste le sigle de l'association inscrit sur notre tee-shirt.
Vous savez dans quel domaine nous agissons ? ----------→ OUI/NON
Continuer quelle que soit la réponse.

Nous luttons pour la préservation de l'environnement à chaque fois que l'enjeu est planétaire. Nous agissons donc pour la préservation des océans et de l'Antarctique, pour la préservation des forêts primaires, contre le nucléaire, contre les organismes génétiquement modifiés. Il y a d'autres domaines, mais ce sont les principaux.

Reprendre son souffle, puis dire calmement, mais avec conviction et droit dans les yeux :

LA RAISON pour laquelle nous sommes ici est liée au fait que
1/ Nous pensons que les combats que l'on mène sont extrêmement IMPORTANTS et URGENTS,
2/ On pense aussi qu'il y a beaucoup de gens, dont je souhaite évidemment que vous fassiez partie (fixer rapidement du regard pour obtenir un accord implicite) qui ont les mêmes convictions que nous, mais qui, pour autant ne font pas forcément quelque chose pour l'environnement.

Et bien, nous, on leur propose de faire quelque chose pour l'environnement.
Est ce que VOUS (s'arrêter une seconde sur ce mot en fixant du regard), c'est quelque chose que vous pourriez envisager ?

----→ CA DEPEND ? QU'EST-CE QUE VOUS PROPOSEZ ?

Ce que nous proposons à chaque personne que nous rencontrons, c'est une implication qui est une action en soi. Concrètement, ce que l'on vous propose, c'est de DEVENIR ADHERENT ET NOUS SOUTENIR REGULIEREMENT.

Pourquoi les deux sont importants et liés :
Devenir adhérent, c'est ce qui va permettre de dire à un homme politique ou à un gouvernement : « on est 50 000 et non pas 30 000 », et donc de représenter un contre-pouvoir plus puissant, d'avoir plus d'influence sur les décisions, et donc plus de chance d'obtenir une législation et des décrets favorables à l'environnement.

[577] On reproduit ici le script de manière brute, en reproduisant la mise en page et la typographie, telles qu'elles apparaissent dans le document original.

Nous soutenir régulièrement, parce que les actions et les campagnes que l'on mène ont un coût et que, par souci d'indépendance, nous refusons toute aide des partis, des gouvernements ou des entreprises, si bien que 100% de nos ressources proviennent EXCLUSIVEMENT de nos adhérents, c'est-à-dire de gens comme VOUS.
Est-ce donc quelque chose que vous pourriez envisager ? --→
OUI

ou
JE NE SAIS PAS
ou
CA DEPEND DE LA COTISATION

Montrer le bulletin de souscription.
Ce que l'on propose à chaque nouvel adhérent, c'est un bulletin de souscription par lequel il (ou elle) devient adhérent. C'est un prélèvement et ça se passe de la façon suivante :
Je prends vos coordonnées.
Vous décidez du montant et de la périodicité de votre soutien. La périodicité est en général mensuelle, mais ça peut être autrement. Les montants qui sont inscrits sont indicatifs, mais ça peut aussi être autrement.
Vous avez le droit d'arrêter ce prélèvement à tout moment sur simple appel à Greenpeace. On ne souhaite évidemment pas que les gens qui deviennent adhérents aujourd'hui appellent Greenpeace demain pour nous dire qu'ils étaient ivres et qu'ils ont changé d'avis, mais c'est leur liberté. *(Cette dernière phrase permet d'amener un sourire et de détendre juste avant de reprendre la fin de l'explication sur les coordonnées bancaires).*

Ensuite, je prends vos coordonnées bancaires, si vous les avez ; si vous ne les avez pas, on vous rappelle le soir pour les compléter.
Une fois rempli, il y a un exemplaire pour vous et un pour Greenpeace.

Attendre un court moment. La décision de devenir membre peut se faire ici. Sinon continuer.

En devenant adhérent(e), vous devenez abonné(e) au trimestriel de Greenpeace dont je vous remets le dernier numéro, et vous recevez une fois par an, le rapport annuel d'activité qui vous dit comment l'argent collecté est utilisé. Il est réalisé par un bureau extérieur à Greenpeace pour garantir la transparence sur l'utilisation des fonds.

La décision peut aussi intervenir ici. Quelle qu'elle soit alors, ***L'ENTRETIEN DOIT SE TERMINER DANS LA MINUTE QUI SUIT.***

CLORE EN REMERCIANT LA PERSONNE
POUR SON SOUTIEN SI ELE DEVIENT ADHERENTE
OU POUR SON ECOUTE SI CE N'EST PAS LE CAS.

FIN »

On retrouve la justification du recours au marketing direct par le souci d'indépendance politique. De plus, l'accent est mis sur le fait de devenir adhérent, de s'engager au sein d'un collectif. L'enrôlement rhétorique s'effectue à travers la personnalisation de l'adresse (insistance sur le « vous », regard droit dans les yeux) et sur un système « en entonnoir » : si on est sensible à l'environnement, on « soutient » Greenpeace (au sens moral), et soutenir l'association, c'est devenir adhérent (et donc verser une cotisation par prélèvement automatique).

3.1.2 : Les registres de justification : le jeu des parades et de l'enrôlement

Un jeu spécifique doit s'établir pour faire varier les registres de justification face à l'interlocuteur, si le besoin s'en fait sentir, entre légitimité de la cause, réussites passées, urgence de l'intervention, désignation d'ennemis et de responsables qu'on ne voudrait en aucun cas cautionner (« les grands groupes industriels polluants»), garantie scientifique et efficacité de l'action. Dans le manuel de formation sont livrés des argumentaires en quelques formules chocs mémorisables (« 76% des français ne souhaitent pas consommer d'aliments fabriqués avec des OGM », « 80% des forêts primaires ont disparu de la planète », « l'équivalent d'un terrain de football toutes les deux secondes [sur la destruction de l'Amazonie] »). Une gamme complète de « contre-objections » est fournie. Il s'agit de pouvoir répondre de manière brève aux vingt-quatre objections les plus courantes et recadrer le débat vers la nécessité d'adhérer à l'association. Il faut convaincre les gens de la non-pertinence de leurs arguments (c'est une excuse qui ne tient pas) et poser les termes de la discussion autour de la conformité de leurs actes à leurs convictions – l'accroche de la discussion étant fournie par une réponse positive à la question : « Bonjour, vous êtes concerné par l'environnement ? » (voir encadré).

Trois exemples de contre-objections[578] :

« **JE NE SUIS PAS D'ACCORD AVEC TOUT CE QUE FAIT GREENPEACE**
Si vous attendez d'être d'accord avec 100% de nos prises de position et actions pour agir, vous risquez de ne jamais rien faire.
Tous les membres ne sont pas forcément d'accord avec tout, mais tous sont d'accord avec la majeure partie de ce que nous défendons. Ainsi, ils agissent et nous permettent d'agir.

OPPOSITION D'ORDRE SCIENTIFIQUE
Donner une réponse rapide (si l'on dispose des bonnes informations pour le faire efficacement) en évitant un débat prolongé, ou bien, revenir à la contre-objection précédente

UN MEMBRE DE LA FAMILLE COTISE DEJA
Nous sommes tous responsables. C'est l'implication de chacun qui compte. »

Dans ces jeux d'enrôlement rhétorique, on retrouve donc mis en pratique un travail de cadrage, c'est-à-dire de définition des justifications légitimes (et efficaces) afin de convaincre des sympathisants. Ce travail n'est pas sans rappeler la notion de « cadres », au sens de Snow et Benford[579], entendus comme éléments qui « attribuent du sens, interprètent des événements et des conditions pertinentes, de façon à mobiliser des adhérents et des participants potentiels, à obtenir le soutien des auditoires (…) »[580]. Pour ces deux auteurs, l'opération qui prévaut pour mobiliser un consensus est *l'alignement des cadres*[581]. Pour réaliser cette condition préalable à l'engagement, quatre opérations dites de « cadrage » sont identifiées par ces théoriciens. Lilian Mathieu les a ainsi synthétisé : « La connexion de cadres (*frame bridging*) est le travail réalisé par une organisation à l'égard de personnes partageant déjà son point de vue, mais qui ne la connaissent pas ; son action consiste donc à fournir un schéma interprétatif unifié et une base organisationnelle à ses futures recrues, mais sans agir sur leurs convictions ou perceptions. L'amplification de cadre (*frame amplification*) consiste à clarifier ou à développer un schéma interprétatif déjà existant chez les individus en insistant sur des valeurs ou des croyances préexistantes

[578] Extrait du document de formation Direct Dialogue, 1999.
[579] Snow D. A., Benford R. D., « Framing Processes and Social Movements: an Overview and Assessment », *Annual Review of Sociology*, 26, 2000, p. 611-639.
[580] Snow D., « Analyse de cadres et mouvements sociaux », *in* Cefai D., Trom D. (dir.), *Les formes de l'action collective. Mobilisations dans les arènes publiques*, Paris, Editions de l'EHESS, 2001, p. 27-49.
[581] Snow D., Burke E., Rochford J., Worden S., Benford R., « Frame alignement processes, micromobilisation, and movement participation », *American Sociological Review*, 51 (4), 1986, p. 464-481.

mais n'ayant pas débouché sur une volonté d'engagement ; il s'agit également de permettre à l'individu que l'on vise à recruter de faire le lien entre ses préoccupations quotidiennes et les objectifs de l'organisation. L'extension de cadre (*frame extension*) intervient lorsque les individus ne partagent pas les valeurs ou objectifs de l'organisation ; celle-ci doit alors élargir son discours en y intégrant des éléments qui a priori n'en font pas partie mais qui sont pertinents pour sa cible de recrutement potentiel. La transformation de cadre (*frame transformation*), enfin, consiste dans une logique de conversion à modifier radicalement les points de vue, croyances ou valeurs des individus de manière à les rendre conformes à ceux de l'organisation[582]. »

A la lecture du script et des contre-objections, on peut voir que trois opérations sont utilisées. On retrouve tout d'abord la *connexion de cadres*: repérer qu'un individu est un soutien de Greenpeace qui s'ignore dans le sens où il n'est pas au courant que les valeurs qu'il défend sont précisément celles que défend aussi GP. L'amplification de cadre intervient aussi très souvent, notamment pour relier ce qui touche intimement une personne (par exemple sa réticence à consommer du maïs transgénique) à des thématiques plus larges (les déséquilibres environnementaux liés à l'introduction des OGM et les excès productivistes de l'industrie agro-alimentaire) et à un engagement (se mobiliser par des pétitions adressées à la commission de l'UE ou des actions médiatiques contre Monsanto). La *transformation de cadre* est aussi utilisée, notamment avec l'appui des contre-objections, qui peuvent servir à convaincre un interlocuteur en faisant basculer sa perception d'un problème (par exemple, lui indiquer le coût réel et à long terme de l'énergie nucléaire et « démonter » ainsi sa

[582] Mathieu L., « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, 52 (1), 2002, p. 75-100. Dans cet article, L. Mathieu émet des réserves fortes sur ce modèle, qui tend souvent à rigidifier et appauvrir des configurations cognitives hétérogènes, et à en faire un prérequis à l'engagement (suivant un modèle très idéaliste et intellectualiste de l'action), alors que l'étude montre plutôt que ce partage de visions et de références communes est plus souvent le produit que la condition de l'action collective. On trouvera également une discussion stimulante sur la notion de cadre appliquée à l'étude des mobilisations politiques dans Cefaï D., *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, Paris, La Découverte, 2007, p. 467-545. L'auteur souligne notamment que cette grille de lecture est « tout à fait pertinente pour traiter des stratégies de communication et de marketing mises en place par des OMS [Organisations de mouvements sociaux] et de leur anticipation d'efficacité des tentatives de « mobiliser du consensus » ou de « mobiliser de l'action ». Mais elle reste au bout du compte peu attentive aux matrices de sens éthique, civique et politique qui animent les acteurs. » (p. 474.). Nous souscrivons à ces propos mais précisions que notre étude ne vise pas à étudier la réception des acteurs de ces dispositifs de mobilisation. Pour une étude de ce type, on renvoie le lecteur à Epée A., *Le don d'argent…, op. cit.* Pour dépasser le caractère stratégiste et utilitariste de cette réflexion en termes de cadrage, on reviendra sur l'inégale disposition des recruteurs à mobiliser telle ou telle grille, selon son profil, la situation de face-à-face, l'interlocuteur, etc.

vision d'une énergie propre et peu coûteuse). L'opération d'*extension de cadre* n'est pas utilisée, dans le sens où il n'est pas demandé aux recruteurs d'élargir la présentation du champ d'action de l'organisation pour intéresser l'interlocuteur. Par contre, on pourrait parler d'une opération de *réduction de cadre* dans le sens où le recruteur peut être amené à enlever certains éléments dans sa présentation qui risquent de provoquer une dissonance (par exemple, sentir que mettre en avant la nécessité de réduire la circulation des automobiles va « braquer » l'interlocuteur qui vient de garer sa voiture, dont il semble très fier).

Les recruteurs doivent suivre avec rigueur ce script et appliquer ses mécanismes discursifs. L'optique « force de vente » de ce programme est d'ailleurs clairement reconnue par le responsable :

> *« **Oh oui, c'est du marketing direct pur !** Mais moi, ça ne me pose pas de problèmes de conscience, ça. **Je pars du principe que quand on veut quelque chose, on s'en donne les moyens.** […] **Mais à d'autres, ça pose des soucis.** Et puis je comprends, parce que quelque part, **ce sont des adhérents qu'on achète**. […] Et ça pose un **problème de légitimité** aussi parce que […] ça fait des adhérents qu'on a chopés dans la rue, qui **sont pas venus vers nous directement**, je dirais spontanément. C'est nous qui les avons pris dans la rue. Et on leur a dit "Vous voulez adhérer ?" et quelque part, on leur a dit "Ce serait vachement bien" **et puis on a joué sur la mauvaise conscience** et puis heu… comme un clodo qui vient faire la manche dans le métro, c'est la même chose, enfin c'est la même chose… c'est proche… **Faut pas se voiler la face. Mais c'est pour la bonne cause.** Et elle est vraiment plus que juste*[583]*. »*

Parallèlement à cette mise en pratique d'un objectif de maximisation des gains, l'évaluation et la surveillance du travail des recruteurs se fait à travers un suivi chiffré de leur performance. Le nombre d'adhérents recrutés par jour est rapporté au nombre d'heures travaillées, déterminant un taux horaire qui objective la performance. Encadrés par un protocole de suivi statistique strict, et dotés d'un rôle qui ne leur laisse qu'une faible marge de manœuvre, les recruteurs sont faiblement autonomes. Mais un processus de contestation interne va changer la donne.

[583] Entretien avec l'auteur, le 7 mars 2003.

3.2. Le second « esprit » de Direct Dialogue : la « belle rencontre »

3.2.1. La promotion de recruteurs bien disposés à subvertir le programme

En 2001, un changement d'équipe à la tête du programme apporte un nouvel « esprit » à « Direct Dialogue ». Le responsable quitte le bureau de Greenpeace France, remplacé par des personnes rentrées comme recruteurs pour « Direct Dialogue ». Ce départ est lié à une série de conflits avec les chefs d'équipes qui, au nom de leur expérience d'anciens recruteurs, contestent la faible autonomie laissée à ce poste, les conditions de travail et le statut conféré au recruteur-vendeur. C'est un ancien recruteur, devenu responsable d'équipe (contempteur du programme, jugé « trop marketing »), qui obtient le poste. Il cumule des propriétés permettant de concilier le *double-bind* militant et entrepreneurial du programme : c'est un homme jeune, militant (membres de nombreuses ONG, participant à des actions et contre-sommets), une figure altermondialiste y compris par son *hexis*, mais aussi un diplômé d'une école de commerce, expérimenté dans le marketing direct[584]. Son expérience de recruteur pendant deux ans pour Greenpeace lui confère à la fois la « légitimité de la rue[585] », la connaissance des recruteurs et des rouages du système, et enfin une forme de fidélité à l'institution. A ses côtés, on trouve plusieurs anciens recruteurs qui sont devenus salariés au siège, travaillant sur le programme. Ils sont des relais efficaces de la transformation des modalités d'application du Direct Dialogue.

Les propriétés de ces nouveaux salariés révèlent des carrières spécifiques, semblables à celles identifiées précédemment pour les *fundraisers* de la « seconde génération » : passés par des agences de marketing ou vendeurs dans le secteur privé, ils ont souvent connu une rupture biographique à l'occasion d'un événement (licenciement, maladie) qui les a amené à « dénaturaliser », si l'on peut dire, leur trajectoire professionnelle, à prendre du recul sur leur mode de vie, à considérer que les « jeux sociaux » n'étaient pas faits, et à choisir une voie plus conforme à leurs

[584] Il a occupé un poste, pour une très courte période, dans le privé, puis a travaillé chez MDM au service de collecte de fonds, par téléphone.

[585] L'expérience de *streetfundraiser* est parfois vécue et revendiquée comme un brevet de bravoure potentiellement opposable aux salariés « confortablement installés au bureau ». Cette figure du baroudeur, très valorisée institutionnellement à Greenpeace, permet un renversement du stigmate qui maintient d'ordinaire le collecteur dans un rapport dominé aux responsables des campagnes, détenteurs du monopole du « terrain ».

valeurs. L'emploi de *streetfundraiser* fut souvent pour eux une façon de « mettre le pied à l'étrier », comme premier « emploi militant ». Ils perçoivent leur emploi salarié de permanent au siège de Greenpeace comme un engagement militant, justifiant un salaire plus bas que ce qu'ils gagnaient auparavant, de ne pas « compter ses heures », ou encore de revendiquer une identification à la cause et une intégration très forte à l'institution. Les extraits d'entretiens qui suivent restituent bien ces logiques d'engagement dans le programme et l'institution.

Isabelle D. est responsable du recrutement et de la logistique du programme Direct Dialogue au moment de l'entretien :

Q- Tu faisais quoi dans le tourisme ?

« Agent de voyage. Donc vraiment rien à voir, ***c'était plus alimentaire*** *qu'autre chose.* ***Mais bon, je suis vraiment dans l'écologie depuis que je suis petite****, parce que j'avais des parents vraiment très militants donc je suivais les actions de GP même si je n'étais pas adhérente. Et* ***c'était un peu l'opportunité de voir cette annonce*** *et surtout je ne m'attendais pas du tout à pouvoir travailler sur une association telle que GP… (…) Voilà, j'ai donc débuté comme recruteuse et puis au bout de quelques mois, on m'a proposé un poste. Voilà. »*

Q- Tu as quitté ton boulot pour être recruteuse ?

« J'ai cessé mon boulot pour faire d'autres expériences, parce que j'en avais marre. Et j'avais pris une ***année sabbatique****, je me suis dit que je reprendrai après et puis j'ai arrêté directement, parce que j'avais pas envie de reprendre. Du coup, je me suis retrouvée* ***au chômage*** *et au bout de 3, 4 mois, on m'a proposé un poste qui n'a rien à voir avec mon poste actuel [responsable du recrutement et de la logistique pour Direct Dialogue], c'était le* ***télémarketing*** *(…). Voilà*[586]*. »*

Michel C. est responsable de la formation dans cette nouvelle mouture du programme :

« ***Avant, j'étais dans le privé, dans le time-sharing, pendant 10 ans****. C'est des ventes de semaine de vacances. (…)* ***Je formais des équipes de vente*** *dans ce domaine là. Et bon après,* ***je suis tombé en longue maladie pendant deux ans et puis j'ai redémarré avec un autre état d'esprit*** *et d'autres objectifs dans la vie.* ***Et donc je me suis dirigé vers Greenpeace et j'ai apporté mes compétences, c'est-à-dire ce que je savais faire dans le privé, voilà.*** *»*

Q- Avant, tu avais déjà des engagements associatifs ou des…

« Au Maroc. J'ai fait ça en 1993 au Maroc, j'étais à SOS Maroc. Voilà. Bon, c'est-à-dire toujours parallèlement à mes activités privées, ***j'avais négocié des stands pour la vente de produits artisanaux d'handicapés marocains pour les grandes surfaces marocaines. Tu vois, parallèlement, je gagnais beaucoup de pognon dans le privé à côté****… J'ai toujours eu une oreille tendue vers ce genre de chose… »*

Q- En quelle année tu te diriges vers GP ?

[586] Entretien avec l'auteur, le 27 novembre 2002.

*« Il y a un an. **C'est… une renaissance**. Ca correspond à ça dans mon parcours. **L'envie de tourner le dos à tout un secteur et toute une façon de penser, si tu veux**[587]**…** »*

On retrouve donc un certain nombre de traits propres au positionnement des collecteurs embauchés *grâce* à leurs compétences dans le secteur commercial, mais qui inscrivent leur engagement au sein de l'institution *contre* ce secteur. Adossés au vécu de *streetfundraisers* au sein d'un programme « première mouture » qui ne laissait que peu d'autonomie aux recruteurs, ils portent autant qu'ils incarnent la transformation du programme.

3.2.2. La « belle rencontre » ou le rendez-vous galant de l'offre et de la demande ?

Beaucoup plus rétive vis-à-vis de la démarche marketing du programme, la nouvelle équipe contribue à la mise en place d'un nouvel « esprit » : il ne s'agit surtout pas de convaincre, mais de trouver les personnes déjà convaincues et non adhérentes, pour « réussir une belle rencontre ». La nouvelle équipe chargée de l'encadrement et de la formation des recruteurs met l'accent sur la transmission d'un état d'esprit propre à Greenpeace, primant sur un apprentissage de l'efficacité dans l'acte de vente. Le système des contre-objections est notamment supprimé. Les recruteurs ne sont plus présentés comme des vendeurs mais, comme l'explique le nouveau responsable, « des petits chercheurs d'or » :

*« On est avec notre petit tamis, on dit un maximum de « bonjour » et, de temps en temps, on va arrêter quelqu'un qui est intéressé par la cause. **Il nous cherche, quelque part, depuis longtemps et là, il va nous rencontrer autant qu'on le rencontre. C'est ça une belle rencontre. Voilà, on leur offre quelque chose autant qu'ils nous offrent quelque chose**[588]. »*

On assiste donc en 2001, trois ans après l'importation de cet outil de collecte, au basculement des marqueurs assignés au programme. Les nouveaux objectifs tiennent à la qualité de la rencontre, elle-même liée à la capacité du recruteur à incarner par sa présence les valeurs de Greenpeace. Dans cette présentation, les impératifs de chiffres semblent passer au second plan, et devenir la simple conséquence factuelle d'une relation humaine féconde. Le script n'est plus un donné à

[587] Entretien avec l'auteur, le 27 novembre 2002.
[588] Entretien avec l'auteur, le 27 novembre 2002. Nous avons retrouvé ce mode spontané de présentation du programme lors des entretiens avec l'intégralité des responsables d'équipes.

intégrer, c'est un construit à travers lequel chaque recruteur bâtit sa capacité à réussir ses rencontres. La différence avec le script de 1999 n'est pas tant dans ce qui est dit que dans la manière dont on le fait dire aux recruteurs.

Le statut du recruteur est lui aussi fortement modifié. Indice de ce changement, chaque recruteur doit écrire lui-même son propre script, en intériorisant les valeurs de Greenpeace et l'objectif à atteindre, mais en y apportant aussi sa touche personnelle, son ton. Il doit être acteur d'une relation, s'y investir et y mettre de lui-même. La créativité, la communication et l'authenticité sont mises en avant comme autant de preuves d'une humanisation du travail de recruteur, à l'inverse de deux modèles repoussoirs : le serveur-machine de type McDonald's déroulant une « *check list* » de questions, et le vendeur-mercenaire cynique et retors – archétypes de la dimension commerciale ainsi mise à distance, voire exorcisée[589]. Pourtant, cette personnalisation de la tâche n'est pas sans finalité commerciale, comme l'indique un de ses promoteurs :

> *« Les premières formations qu'on faisait, on les saoulait avec* ***les campagnes*** *de Greenpeace alors qu'on s'aperçoit de plus en plus que* ***c'est pas si important que ça*** *quoi. Mais par rapport à ce qu'on fait, je pense que c'est même quelque part* ***un frein****. Tu perds ton objectif qu'est d'aller vite parce que tu as de la connaissance, et que cette connaissance fait que tu as envie de rentrer, de répondre à quelqu'un de manière détaillée quand il te pose une question.* ***Quand t'as pas la connaissance, tu dois jouer sur d'autres trucs. Tu dois jouer sur ta timidité au démarrage, sur ton "innocence", ta naïveté, ta… ta vraie personnalité****, quoi, tu t'appuies pas sur de l'information pour déclencher un don, tu t'appuies sur d'autres ressorts, qui est à la limite beaucoup plus intéressant et beaucoup plus euh… peut-être aussi* ***beaucoup plus productif***[590]*. »*

S'affranchir des automatismes doit permettre de produire à la chaîne une authenticité et une fraîcheur qui correspondent à l'image de Greenpeace (le dynamisme et la spontanéité contre la standardisation) et à un cadre fécond pour l'engagement financier. Le critère de validation de la « belle rencontre » est performatif vis-à-vis de la fidélisation puisque, pour reprendre les termes du nouveau responsable : « C'est une rencontre accomplie qui fait que le gars reste le plus

[589] On reviendra dans le chapitre suivant sur la manière dont ces injonctions sont transmises en pratiques, durant les formations, l'encadrement durant les sessions, et les interactions quotidiennes avec le chef d'équipe et les collecteurs.
[590] Entretien avec l'auteur, le 23 avril 2003.

longtemps possible. Et ce qui compte, c'est quand même que les gens restent donateurs le plus longtemps possible.[591] ». Ce soin apporté à la « fidélisation » par la qualité de la relation recruteur- recruté n'est pas fortuit : la crainte liée au programme Direct Dialogue est que les donateurs ne s'engagent pas durablement.

Faut-il s'étonner d'un objectif commercial, rationalisé et routinisé, qui jouerait sur la créativité et « l'innocence », dessinant les contours paradoxaux d'un « marketing de l'authentique » ? Luc Boltanski et Eva Chiapello ont prouvé en quoi ceci n'était plus un oxymore mais bien un euphémisme avec l'avènement de ce qu'ils nomment « le nouvel esprit du capitalisme » et son corollaire : d'une part, le ressourcement du système productif capitaliste dans des injonctions à l'épanouissement personnel par le travail et d'autre part, le réenchantement de la relation consumériste sur un mode personnalisée et « non-fabriquée »[592]. Lors des formations, après avoir opéré une distinction association / entreprise (« C'est pas une démarche commerciale. Proposer à quelqu'un de devenir adhérent et pas le convaincre, c'est pas commercial. »), le formateur en tire pour conséquence une éthique du travail bien fait en retournant le stigmate ; l'argent sale devient argent propre car venant d'un don et destiné à la cause, si propre même qu'il mérite le dépassement de soi par les recruteurs :

> *« **Quand on bosse pour engraisser des actionnaires, on peut traîner les pieds. Là, vous bossez avec les cotisations des adhérents et pour une cause magnifique.** Donc on peut pas arriver en retard, faire la gueule… Donc Greenpeace, c'est pas cool du tout. **On peut pas se permettre d'arriver en retard**. D'accord [593]? ».*

On perçoit donc l'ambivalence de cette transformation du programme, qui s'appuie sur une remise en cause d'un management déresponsabilisant et d'une représentation marchande du rôle de recruteur. La transfiguration de l'acte de vente en

[591] Entretien avec l'auteur, le 27 novembre 2002.
[592] Boltanski L. et Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme, op. cit.,* p. 509-576. On doit également mentionner que le discours de la « nouvelle vente » apparait dans les années 1980 mais plus encore comme un topique à la récurrence cyclique tout au long du XXe siècle. Pour F. Neyrat, ceci s'opère sur le mode d'un « discours performatif de re-légitimation de la vente, mais au-delà, et plus encore, de justification du libéralisme dont il diffuse, sur le mode de la vulgate, sa conception harmoniciste de l'échange marchand, et de ses bénéfices partagés. ». Contre une vente « à l'ancienne », « à l'arraché » ou « au baratin », le vendeur deviendrait un conseiller compétent, empathique et sans agressivité, selon un système pacifié « gagnant-gagnant », face à un consommateur plus averti et plus rationnel. Cf. Neyrat F., « Nouvelle vente, vieille antienne, *in* Lazuech G., Moulévrier P. (dir.), *Contributions à une sociologie des conduites économiques*, Paris, L'Harmattan, p. 231-247.
[593] Notes de terrain, formation des recruteurs, mai 2003.

« belle rencontre » charrie également des présupposés productifs dont les recettes appartiennent au *vade-mecum* du néo-management. Pourtant, on ne saurait conclure à une « ruse de la raison capitaliste », relayée par des employés complices et/ou dupes. Outre qu'une telle lecture *a posteriori* repose sur des postulats stratégistes qui posent plus de problèmes qu'ils n'en résolvent, et qu'elle fait peu de cas du rapport militant de ces salariés au programme, à leur emploi et à l'institution, elle rate l'essentiel : le programme ne « prend » pas *malgré* mais *grâce* à cette ambivalence qui s'articulent aux dispositions de ses promoteurs.

En conclusion de ce chapitre, il importe de souligner la défiance à entretenir à l'égard des explications clefs-en-mains souvent utilisées à l'endroit d'un programme « qui marche », tel que Direct Dialogue, dont le succès aurait justifié l'adoption. Comme nous l'avons déjà souligné dans la première partie de cette thèse, le succès d'un instrument s'explique moins par ses caractéristiques intrinsèques, par sa force propre, que par la manière dont il s'articule avec la configuration dans laquelle il s'inscrit. Ainsi, le succès du programme de *streetfundraising* en termes de levée de fonds et de recrutement d'adhérents n'explique pas comment il a pu s'imposer. C'est au contraire la manière dont il a été implémenté qui en a garantit le succès. Trois facteurs nous permettent de comprendre comment il s'est développé malgré les vives oppositions internes. Au niveau macro, tout se passe comme si ce répertoire de mobilisation spécifique s'accordait parfaitement, si l'on peut dire, avec les répertoires d'action et d'organisation promus à Greenpeace, notamment depuis le tournant managérial de 1995. A un niveau plus institutionnel, c'est la situation spécifique du bureau français qui permet de comprendre dans quelle mesure le Direct Dialogue tombe à point. A un moment où ce bureau, maintenu à flot par GPI, est sommé de retrouver son autonomie financière (mais en mauvaise posture pour recourir aux outils du publipostage traditionnels), l'injonction à mettre en place ce programme, relayée dans les *skillshare*[594] organisée par l'institution et encouragée par un prêt, est une « offre qui ne se refuse pas ». Enfin, à un niveau plus micro, il faut souligner le travail

[594] Les *skillshare* sont des ateliers organisés par GPI pour encourager la collaboration entre les services des différents bureaux nationaux (et « harmoniser » les pratiques), que ce soit entre des *campaigners* travaillant sur les thématiques communes ou entre les *fundraisers*. En complément de ces rencontres, on peut noter la fréquence des coopérations entre les différentes branches : ainsi, le responsable du programme pour GPF a été encadré dans un premier temps par le *fundraiser* de GP Belgique, qui avait déjà une expérience avec le *Direct Dialogue*. Ultérieurement, le responsable français a formé à son tour les responsables italiens et danois.

spécifique d'appropriation du Direct Dialogue, qui a vu des acteurs se saisirent du programme, en assurer la promotion et la légitimation.

Ainsi, le blanchissage du *dirty work* accompli par le *streetfundraiser* fut l'enjeu d'un débat interne important, aboutissant à la redéfinition de son rôle et de ses pratiques. Mais si l'on perçoit théoriquement les modalités d'imbrication des injonctions commerciales et militantes, son incarnation au travers du statut hybride de recruteur est à l'origine de double-conscience malheureuse, observable notamment à travers la gêne qu'ont souvent les recruteurs à « avouer » aux passants qu'ils sont rémunérés (voir non-adhérents de l'association). Comme nous allons le voir au chapitre suivant, les responsables du programme se doivent de surmonter dans les sessions de formation et de travail les ambiguïtés du statut de recruteur à travers des jeux complexes d'assignation identitaire. Mais ce sont également les recruteurs eux-mêmes qui sont aux prises avec ce jeu d'identité, oscillant entre les statuts de vendeur (voire de quêteur) et de militant, à travers les interactions avec les passants. Par l'étude ethnographique de la collecte non pas telle qu'elle est décrite, rêvée ou décriée, mais telle qu'elle se fait et telle qu'elle est vécue par les *streetfundraisers*, nous déplacerons au prochain chapitre la focale pour mieux donner à voir les ressorts symboliques et pratiques d'une collecte en actes.

Chapitre 5. Ethnographie du *streetfundraising*

On a montré au chapitre précédent les transformations du programme « Direct Dialogue » et sa stabilisation autour d'une représentation du rôle de collecteur et de la transaction qui en dénie le caractère marchand, ou, du moins, qui transfigure la définition matérielle de l'échange. Cette version du programme est toujours celle utilisée par Greenpeace, qui a récemment mis encore plus l'accent sur la dimension non marchande, par la responsabilisation accrue des *streetfundraisers*[595] et la suppression du don minimum, jusqu'ici fixée à six euros par mois et aujourd'hui « libre ». Elle est également utilisée par les ONG qui ont adopté le programme, en le sous-traitant auprès de l'agence *ONG Conseil*.

La plupart des observations de ce chapitre concernent les pratiques des *streetfundraisers,* indépendamment de son contexte de réalisation, que ce soit dans les premières missions de Greenpeace ou pour l'un des multiples clients actuels d'*ONG Conseil*. Néanmoins, un certain nombre de précisions, notamment à propos du profil des recruteurs ou de leur mode de recrutement ou d'encadrement, renvoient à des contextes différenciés. Nous nous intéresserons donc prioritairement ici aux programmes de Greenpeace, à une époque où l'ONG était l'une des seules à recourir à cette modalité de levée de fonds, tandis que nous aborderons dans le prochain chapitre la situation actuelle, où l'agence *ONG Conseil* réalise en sous-traitance 90% des programmes de *streetfundraising*.

L'analyse ethnographique[596] du travail des collecteurs *in situ* permettra de rendre compte dans ce chapitre du « jeu de rôle » qui leur permet d'incarner l'ONG et la cause auprès des passants. Pour analyser cette performance, la grille de lecture

[595] On utilisera de manière indifférenciée les termes de « recruteur » et de « *streetfundraiser* ».

[596] Ce chapitre se base principalement sur des matériaux accumulés lors de notre recherche pour notre mémoire de DEA : carnet de notes constitué lors de notre observation participante comme *streetfundraiser* (mai- juin 2003), série d'entretiens avec des collecteurs de rue, des chefs d'équipes et des salariés au siège, questionnaires passés lors de trois sessions, à Paris et dans deux grandes villes de province. Nous avons complété ce terrain par une observation non-participante lors d'une session (septembre 2004). On utilisera fréquemment dans ce chapitre de petites citations (indiquées entre guillemets), issues de nos observations, sans préciser systématiquement leurs auteurs. Par souci de synthèse, on renverra le lecteur à notre mémoire pour donner davantage de « chair » au terrain (extraits d'entretien, encarts descriptifs, portraits) et on présentera ici un certain nombre de réflexions et conclusions plus abouties que celles esquissées dans ce premier travail. Cf. Lefèvre S., *Collecte de fonds, militantisme et marketing…, op. cit.*

d'Erving Goffman est apparue tout indiquée[597]. Les concepts de « scène » et de « coulisses », de « distance au rôle » et de « travail d'équipe », nous aideront à rendre compte de la manière dont se déroule la collecte de fonds sur la voie publique. Mais l'utilisation de l'analogie théâtrale nous conduira également à en pointer les limites et notamment les oscillations entre une perspective stratégiste et une perspective ritualiste.

Ces questionnements nous amèneront dans un second temps à mettre l'accent sur la variété des dispositions individuelles des collecteurs : ce qu'on vient chercher dans ce travail, les résonances individuelles que provoquent la cause, l'aisance personnelle dans l'interaction marchande. Celles-ci engendrent des rapports contrastés à l'engagement et au travail, et notamment la capacité à se « prendre au jeu ».

Enfin, dans un troisième temps, nous reviendrons sur le travail institutionnel visant à sélectionner, encadrer, sanctionner et valoriser les recruteurs. Au-delà des opérations de « management des émotions[598] » durant les séances de *streetfundraising*, l'action institutionnelle sur les collecteurs se traduit aussi par une réflexion plus large sur la place à leur octroyer au sein de l'ONG, dont ils sont statutairement les ambassadeurs sans pour autant faire partie de la famille militante.

1. Mettre en scène la « belle rencontre » dans le petit théâtre de la rue

1.1. Le travail quotidien de construction d'une performance

La journée de travail commence pour le recruteur en fin de matinée et s'étire jusqu'en début de soirée, pour profiter des moments de passage des piétons dans le centre ville, notamment le midi et en fin d'après-midi. Débuter une journée, c'est d'abord endosser le costume de recruteur : généralement un tee-shirt et un coupe-vent aux couleurs de l'association, parés du logo, et un badge où figurent le nom et la photo du recruteur, ainsi que la signature d'un responsable de l'association. Comme pour toute bonne performance d'acteur, le crédit donné à l'incarnation repose en

[597] Pour une présentation stimulante des apports potentiels de Goffman à la sociologie des mouvements sociaux, cf. Cefaï D., *Pourquoi se mobilise-t-on ?, op. cit.,* p. 549- 702.
[598] On définira plus tard ce concept emprunté à Arlie Hochschild dans *The Managed Heart*, Berkeley, University of California Press, 1983.

partie sur l'invisibilité des coulisses et notamment sur la transformation du « simple individu » en « personnage ». Aussi, l'habillage et ce qu'on pourrait nommer « l'entrée dans le personnage » s'effectuent dans une zone à l'abri du regard des passants : recoin, ruelle désaffectée, arrière-salle d'un café… Cet espace de retrait servira de coulisse durant toute la session. Outre la préparation avant d'entrer en scène le matin, cet espace sert aux briefings et debriefings du chef d'équipe, mais également d'espace pour quitter momentanément son rôle afin de pouvoir « souffler » et « se déconnecter », fumer une cigarette (en enlevant également le tee-shirt afin de ne pas ternir l'image de l'ONG au cas où un passant ferait irruption dans ces coulisses), échanger des plaisanteries, dire tout ce qu'on ne peut dire « en public », quand on représente l'ONG, se remotiver …

Une fois entré dans son personnage, chacun prend place, au sein d'une zone délimitée par le chef d'équipe. Les sessions se déroulent toujours aux mêmes endroits : des rues de centre-ville piétonnes et de grandes places. Les emplacements choisis doivent être des espaces de promenade, de déambulation, et non uniquement de simples lieux de transit. Cela accroît les chances de croiser des passants disposés à s'arrêter et à accepter l'interaction, plutôt que d'apparaître comme des obstacles sur les trajectoires des circulations pédestres. Autre caractéristique des espaces de recrutement : la proximité de guichets de banque. En effet, si le passant qui accepte d'adhérer n'a pas avec lui de relevé d'identité bancaire, nécessaire à la validation de l'opération, le recruteur peut lui proposer de l'accompagner à un guichet pour en retirer un et ainsi remplir les coordonnées bancaires. On reviendra sur cette éventualité.

Pour l'heure, revenons à la description de l'entrée en scène du recruteur. Au sein de cet espace de recrutement, il choisit un emplacement, soit où il a « ses habitudes », soit nouveau (par exemple pour conjurer les mauvais résultats de la veille ou pour éviter la routine). Pour les heures qui suivront[599], entrecoupées de courtes pauses et du repas du midi, le travail semble simple : interpeller un maximum de personnes en espérant que celles-ci s'arrêteront et accepteront de souscrire une adhésion *via* un montant maximum, débité en prélèvement automatique mensuel (ou, plus rarement, trimestriel). Si la qualité du travail est d'abord évaluée au nombre de bulletins remplis, réaliser une adhésion à gros montants est gage d'un travail bien fait,

[599] Le nombre d'heures travaillées dépend du type de contrat (temps plein ou partiel) mais également des conditions météorologiques, voire des résultats du jour.

et souligné comme tel par le responsable d'équipe. C'est aussi un trophée valorisant pour le recruteur, qui pourra alimenter les discussions avec les collègues, voire enrichir la ritournelle des légendes[600] répétées de session en session.

Costumé et bien en place, le rideau peut se lever pour le recruteur. Se déploie alors un art de l'accroche, qui se joue par des déplacements, des regards, des postures, mais avant tout une interpellation orale. Nous l'avons souligné, les recruteurs de Greenpeace sont encouragés à « personnaliser » leur *speech*[601] . La plupart du temps, pour se rassurer, au début de la session, les recruteurs suivent une trame générale, proche du script initial, et transforment au fur et à mesure leur discours. Tout d'abord, ils peuvent privilégier une thématique sur laquelle ils se sentent plus compétents (*via* leurs études ou des lectures), ou plus à l'aise, par affinité personnelle. Changer de discours est également une manière de briser la monotonie du travail. Enfin, les inflexions apportées témoignent aussi d'un apprentissage sur le tas et largement inconscient d'une efficacité communicationnelle : d'une part, les *speechs* longs sont souvent remplacés par des formulations de plus en plus courtes et percutantes et d'autre part, les recruteurs apprennent à adapter la présentation idoine de l'ONG au public abordé. Il ne s'agit pas de mentir ou de travestir la réalité mais, pour « fluidifier » l'interaction, de mettre par exemple davantage en avant la thématique des OGM avec cette mère de famille, sensible à ce qu'elle met « dans les assiettes » de ses enfants, ou la thématique des forêts anciennes avec ce jeune écologiste. Insistons sur le fait que cette conduite de la discussion ne doit pas être vue comme un pilotage stratégique mais davantage comme une compétence relationnelle d'adaptation *in situ* et permanente, presque sur un mode de « pilote automatique » (surtout après plusieurs heures de travail).

Les registres de discours rythment les temps de la scène. En effet, même si le recruteur semble toujours « en scène », à vue pour le public, les modulations de sa

[600] Le terme « légende » ne renvoie pas ici à un discours « faux » ou « manipulatoire ». On voudrait davantage souligner le rôle socialisateur de ce type de discussion, de leur récurrence et de leur circulation d'une mission à l'autre. Plus que l'exactitude de l'anecdote, c'est son caractère édifiant et exemplaire qui importe, sur le mode de la légende urbaine ou de la fable morale et professionnelle. On a entendu des histoires très semblables, à quelques variantes près, d'une ville à l'autre, comme celle sur ce passant à l'apparence de clochard qui a interpelé un recruteur et, après lui avoir demandé pourquoi il ne lui proposait pas d'adhérer, le fit pour un montant exorbitant, se révélant être un homme très riche mais ayant décider de cacher son opulence.

[601] On utilise ici le vocable indigène, qui recoupe d'ailleurs celui de l'analyse dramaturgique de Goffman.

parole permettent de découper des modes d'adresses hétérogènes : l'interpellation à la cantonade, sur le mode du bateleur peut devenir conversation à voie basse, créant une « bulle d'intimité », au milieu de la rue avec un passant qui souscrit à une adhésion. Mais d'autres registres existent, comme l'apostrophe (parfois en retour contre une des fréquentes agressions verbales dont il peut être l'objet) ou l'aparté (pour créer des moments de complicité, factice, avec un passant, ou réelle, avec un collègue). Le rapport du recruteur aux passants varie sans cesse, tour à tour anonyme parmi une foule qui l'ignore, ou complice au sein d'un échange intense avec un individu qui entretient un rapport très fort à Greenpeace. Jouer avec les passants comme auditoire potentiel, c'est capter leur attention, se démarquer, se fondre parmi eux, en rire, les prendre à témoins…

Le recruteur peut choisir de cibler les personnes qu'il juge les plus susceptibles d'être réceptives à sa proposition, ou au contraire se fixer des défis en abordant les moins disposés (les « costumes-cravates », les « vieux bourgeois », les « petites grand-mères à qui ont fait peur »[602]). Sur un mode de « défi », un recruteur peut également interpeller un cadre pressé qui vient de garer son 4 x 4 en empiétant largement sur un espace piéton, en lui demandant, prenant le reste du public à témoin, ce qu'il pense de la lutte contre le réchauffement climatique. La complicité instaurée avec les autres passants prime sur l'improbable conversion du pollueur épinglé.

Le recruteur peut tour à tour opter pour l'efficace stratégie de la distribution statistique du maximum de « bonjour », pour avoir le plus de chance d'attirer l'attention d'au moins une personne intéressée par l'adhésion, ou au contraire mener une conversation longue avec un passant, même s'il sait que celui-ci, *in fine*, n'adhérera pas, pour le plaisir de prolonger un échange plaisant ou stimulant. On le verra, c'est un moyen de « démonétiser » rituellement le rapport à l'échange conversationnel et de nourrir son attachement à la cause et à l'organisation. En effet, que ce soit d'un point de vue individuel, pour s'épanouir dans le travail, ou d'un point de vue fonctionnel, pour que l'interaction se déroule bien, l'échange ne peut être réduit à sa dimension marchande.

[602] On reprend ici quelques catégories usuelles des recruteurs.

1.2. Plein cadre sur l'interaction : la relation commerciale comme nœud problématique

1.2.1. Le recruteur : entre la figure du quêteur et du militant

Être soudainement arrêté dans la rue pour devenir adhérent (par prélèvement automatique bancaire) ne va pas de soi. Ou plutôt, si la prolifération des équipes de *streetfundraisers* dans les centres-villes français, ces dernières années, a rendu cette rencontre de plus en plus prévisible, soulignons que la situation était particulière pour les premières missions de Direct Dialogue : il s'agissait d'imposer ce personnage inédit. Lors des premières missions, les recruteurs devaient se débattre avec l'étiquette plaquée à leur endroit par les passants : probablement un sondeur ou un quêteur. En effet, ce sont ces personnages qui interpellent habituellement les passants dans les rues piétonnes des centres-villes. Pour se distinguer, les attributs visuels (uniformes verts pour Greenpeace), l'emplacement (à distance des sondeurs, en concurrence directe pour la captation des passants) et surtout la définition rapide des termes de l'échange doivent être menés à bien par le recruteur.

La distinction avec la figure du quêteur est d'abord un impératif juridique. En effet, la quête organisée d'argent dans les rues est interdite (sauf exceptions rares liées aux grandes quêtes soumises à des autorisations spécifiques) ; si l'ONG a le droit de mener régulièrement des opérations de *streetfundraising*, c'est parce que la campagne est présentée comme une action de sensibilisation et de sollicitation d'adhésion, n'impliquant aucun don d'argent en espèces[603]. La modalité de don par prélèvement automatique est donc à la fois un atout financier pour les ONG, pour les raisons exposées précédemment (et notamment parce que celui-ci accroît le volume des montants donnés), et ce qui rend l'opération légalement possible en escamotant la dimension pécuniaire de la transaction. Les recruteurs ont d'ailleurs la consigne explicite de refuser tout don en espèces. Si cet impératif peut sembler étrange aux employés *(« Pourquoi refuser de l'argent pour les ONG ? C'est toujours ça de pris. »)*, il est justifié *via* l'activation du schéma de la « belle rencontre », présenté précédemment : les recruteurs ne sont pas des quêteurs, mais au contraire des ambassadeurs de Greenpeace, venus au devant de personnes potentiellement intéressées par un soutien à cette ONG, et qui n'ont pas eu la chance jusqu'ici de se

[603] Les demandes faites en Préfecture sont assimilées à des « déclarations de manifestation », avec spécification des horaires et des lieux de présence.

voir offrir cette modalité d'action. On attend donc un engagement net et pérenne de la part des nouveaux adhérents.

Le statut de quêteur est d'ailleurs vécu comme une véritable identité-repoussoir dans la mesure où il dévalue le travail du recruteur. Les passants pressés qui choisissent de donner « au passage » un ou deux euros aux recruteurs pour que ceux-ci les laissent tranquille provoquent l'ire de ces derniers. Outre la réduction de la transaction à un flux monétaire, cette modalité de don introduit une verticalité propre au rapport charitable de l'aumône qui gomme l'harmonieux égalitarisme du modèle de la « belle rencontre ». Ainsi, un collègue auquel un passant « costume-cravate » avait lancé quelques euros, sans le regarder, téléphone cellulaire à l'oreille et pas pressé, laissa les pièces à terre ; il attendit la pause du midi, une fois le tee-shirt enlevé, pour les ramasser afin de s'acheter un café[604].

L'imposition *in situ* d'une définition idoine de la relation souhaitée ne va pas de soi en raison d'une identification problématique du recruteur, rabattu sur la figure honnie du quêteur, mais également à cause du statut ambigu de la transaction : à la fois don et cotisation et à la fois échange personnalisé et transaction marchande standardisée.

En théorie, un échange marchand se définit par « l'obligation morale et juridique d'abstraire cette transaction de son contexte personnel, différences statutaires ou histoires des relations entre ses partenaires[605] ». Mettre ainsi l'accent sur « l'anonymat des parties, l'abstraction et le caractère ponctuel de la transaction[606] » montre *a contrario* la dimension non-marchande de la transaction de la collecte de fonds dans la rue. Tout d'abord, il s'agit d'un don. Celui-ci entraîne certes des contreparties directes (acquisition du statut d'adhérent, réception d'un journal de l'association…) ou indirectes (prestige social, bonification fiscale…) mais elles

[604] On a là un bon exemple d'argent « marqué » : « mal » donné, il peut servir à l'achat d'un café par le recruteur, ce qui serait impensable et stigmatisé avec de l'argent « bien » donné. Sur la négociation autour du marquage du don d'argent, symbole de l'inégalité des relations sociales, on lira avec intérêt les travaux de V. Zelizer déjà cités. Cf. « Le pourboire, par exemple, était une sorte de rétribution d'autant plus critiquée qu'il participait en même temps du paiement et du don. Il fut tantôt défini comme un indice de gratitude, tantôt rejeté comme un subside insultant. Quant à l'argent remis aux pauvres, il oscillait pareillement entre les registres du don, du pourboire, du bénéfice légitime et du paiement de services. ». Cf. Zelizer V., *La signification sociale de l'argent…, op. cit.*, p. 315.
[605] Cf. Dufy C., Weber F., *L'ethnographie économique*, Paris, La Découverte, 2007, p. 40.
[606] *Idem*.

n'épuisent pas le sens de cette contribution et ne s'inscrit pas dans une relation de réciprocité ou d'équivalence.

Ensuite, la transaction est certes ponctuelle mais elle vise à enclencher l'engagement le plus durable possible du recruté. En somme, l'adhérent s'engage pour une contribution dont la durée est indéterminée ; le périmètre de sa contribution n'est donc pas clos *a priori*.

Enfin, l'échange ne se fait pas *via* la neutralisation du statut des parties. Le donateur donne en fonction d'une représentation double des récipiendaires : ceux qui portent l'aide (l'ONG) et ceux qui souffrent (victimes humaines ou animales, écosystème). Or, dans cette configuration de l'échange, le recruteur parle à la fois au nom de l'ONG et au nom des victimes (ou des causes). Il a donc une fonction qu'on pourrait qualifier de transactionnelle dans cet échange. Pour résumer : si le recruteur n'était pas là, les passants ne donneraient pas spontanément à l'ONG, mais lorsqu'ils donnent, ce n'est pas *au recruteur* mais à l'ONG. C'est donc la capacité à incarner ce relais qui fait du recruteur un déclencheur qualifié du don et de l'engagement. Pour cela, le recruteur doit désencastrer la relation d'une définition purement marchande (être un VRP vert qui solliciterait de l'argent contre une adhésion) et la transfigurer pour convertir la transmission de coordonnées bancaires en engagement moral, voire militant.

1.2.2. La transmission des coordonnées bancaires comme engagement militant : le marquage moral de l'argent

On l'a souligné précédemment : le modèle de la « belle rencontre » est un schéma performatif qui met à distance la relation vendeur-acheteur. Mais l'étude des modalités pratiques de l'échange réintroduit un grain de sable dans les rouages théoriques de ce discours bien huilé : le point névralgique de l'échange constitué par la transmission des coordonnées bancaires. La grande majorité des recruteurs redoutent ce moment dans l'échange. Outre qu'il est l'instant fatidique pour savoir si le prospect franchit ou non le pas de l'engagement, ce segment de la transaction est également redouté dans la mesure où il « réduit » l'échange à sa vérité économique.

Dans les systèmes d'accroche avec les passants, deux stratégies sont observables : soit escamoter la dimension financière en insistant sur le soutien aux causes défendues, donc à l'ONG, et amener la question financière comme une

conséquence pratique de l'adhésion[607] (modèle du script étudié précédemment), soit au contraire mettre directement en avant la question financière. Tout comme le chef d'équipe qui « joue » volontairement « faux » le rôle de « patron » (hypocorrection, tutoiement, manquement au rôle mis en scène[608]) tout en affichant ses galons de militant (anecdotes, relais de pétitions à signer), le recruteur oscille entre « jouer » du côté militant et « surjouer » la dimension marchande, sur un mode grotesque et provocateur. Aborder frontalement les passants en clamant : « Bonjour, on a besoin de sous ! », met à distance l'identité de vendeur, en la caricaturant, tout en l'assumant. Cela permet de présenter de manière transparente l'enjeu de la sollicitation, mais sur un mode qui désamorce la ruse mercantile.

Cette modalité d'accroche est plus souvent utilisée par des vétérans qui ont acquis une certaine confiance dans leur efficacité de recruteur et un sentiment de légitimité dans la représentation de l'ONG. Pour les nouveaux venus, il s'agit dans un premier temps de « blinder » cette prétention à représenter l'ONG. Pour cela, c'est l'identité militante qui est renforcée, *via* notamment des discours d'accroche longs autour des campagnes de l'association. La différence entre les deux approches se renforce au moment de la transmission des coordonnées bancaires. Comme nous l'avons précisé précédemment, c'est le point névralgique de la transaction : sans ces informations, l'adhésion ne peut être effective. Or, il arrive que les passants acceptent la démarche d'adhésion et se crispent au moment de transmettre leurs coordonnées, soit par appréhension des conséquences de la transmission de ces données (peur d'octroyer un droit de tirage incontrôlé sur leur compte bancaire), soit en prenant la mesure de l'engagement concret, de manière pécuniaire, que cela représente. Beaucoup déclarent alors qu'ils n'ont pas ces coordonnées bancaires sur eux. Un recruteur gêné par le rapport direct à l'argent peut être soulagé : il les obtiendra plus tard, en rappelant le prospect par téléphone et en recueillant à distance, sans « y toucher » et hors du face-à-face intime, ces données. Mais il n'est pas rare que le prospect ait alors changé d'avis ou qu'il assume davantage, hors de l'interaction dans laquelle il était pris, de refuser cette contribution. Aussi, un « bon » recruteur

[607] Ce cadrage justifie notamment les modalités financières employés au nom de leur portée militante : on met en avant le fait que le prélèvement automatique permet d'économiser des frais de gestion et donc de consacrer plus d'argent aux causes, et qu'il est plus écologique que l'envoi de multiples courriers.

[608] On désigne par là notamment une mise en abime subtile qui dénie la posture managériale en sous-jouant (« Si j'étais un vrai boss (*rires*), je devrais me fâcher là, non ? ») ou surjouant l'autorité (« Allez les esclaves, au boulot ! »), tout en faisant passer *in fine* le message.

n'hésitera pas, si le passant n'a pas ses coordonnées bancaires avec lui, à lui proposer de l'accompagner à un guichet automatique (dont il connaît les emplacements) pour retirer un RIB : soit le passant « perd la face » et « avoue » qu'il refuse l'engagement, privé de ce faux-fuyant (ce qui est un gain de temps pour le recruteur, plutôt que d'obtenir cet « aveu » après avoir perdu du temps à multiplier les appels de relance), soit il y consent et le bulletin est alors validé directement (ce qui est également un gain de temps). Notons que les statistiques établies quotidiennement par le chef d'équipe objectivent les taux de bulletins « incomplets » (signés mais aux données bancaires manquantes) et « complets ». Un taux de « transformation » est même calculé. Une des tâches récurrentes des chefs d'équipe est donc d'inciter les recruteurs à bien « verrouiller » la transaction en obtenant le plus rapidement possible les coordonnées bancaires.

Accompagner un passant à un guichet automatique, ou même directement dans une banque, constitue un moment délicat du travail du recruteur. C'est l'instant où le rapport marchand « pèse » le plus fortement. En conséquence, il n'est pas rare que le recruteur redouble d'effort pour démarquer la situation d'un simple rapport acheteur-vendeur. L'observation *in situ* et le recueil des témoignages de recruteurs donnent à voir tous ces efforts, largement inconscients, pour « désidentifier » la situation : parler de soi pour montrer qu'on n'est pas « qu'un vendeur », parler des campagnes de l'association, poser des questions plus personnelles sur ce qui intéresse l'adhérent dans ces causes, renforcer la signification militante du don d'argent[609]. Tout se passe comme si le maintien de la définition équilibrée et harmonieuse de la « belle rencontre », contre sa réduction à un échange marchand, était assurée par un travail de *marquage* de l'argent[610], issu d'une collaboration entre le recruteur et l'adhérent. Cette magie sociale est mise en exergue quand, *a contrario*, elle n'opère pas.

[609] On peut faire un parallèle avec les observations de Ronan Le Velly sur le commerce équitable. Dans les années 1970 et 1980, les boutiques Artisans du Monde accueillaient principalement des militants acceptant le postulat qu' « un café "dégueulasse" (beaucoup nous l'ont dit) mais sandiniste [soit] vendu bien plus cher que du café de bonne qualité mais capitaliste ». Avec le succès de ces boutiques et l'intégration dans les circuits de distributions commerciaux, il n'est pas rare aujourd'hui qu'un client choisisse son paquet de café et passe à la caisse sans engager d'interaction « militante ». Les vendeurs peuvent néanmoins lui transmettre *a minima* « l'histoire du produit » pour rattacher cette transaction monétaire aux enjeux politiques du commerce mondial. Cf. Le Velly R., « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché », *Revue française de sociologie*, 47 (2), 2006, p. 319-340.

[610] On renvoie ici aux travaux déjà cités de V. Zelizer : *La signification sociale de l'argent*, *op. cit.* et *The Purchase of Intimacy*, *op. cit.*, 2005.

Ainsi, quand le recruteur aborde le passant, un argument important est la mention de la réduction fiscale avec le passant, dont on a parlé au chapitre 3. Cet élément est à double tranchant car s'il emporte souvent l'adhésion, il risque de rabattre le statut du démarché sur l'identité de consommateur dans un rapport coût/avantage. Si les protagonistes respectent généralement la convention de désintéressement du don, cette « brèche » ouverte par le dispositif fiscal est parfois empruntée par des contributeurs et subvertit le sens de la transaction : on pense ici aux cas plusieurs fois rencontrés où les recruteurs se sentent insultés, notamment quand ils vivent sur un mode militant leur travail, quand un passant va « droit au but » en expliquant qu'il a calculé que tel montant de don lui permettrait de réaliser un tour de passe-passe fiscal[611]. Si l' « aveu d'intérêt » est souvent si douloureux pour les recruteurs, ce n'est pas seulement parce qu'il ruine la fiction nécessaire de la « belle rencontre », et introduit une note dissonante dans une harmonie d'*agape*[612], c'est également parce qu'il renvoie en miroir inversé le recruteur à son image de professionnel *intéressé* à la vente. En effet, bien que les pratiques du métier s'accordent aux règles d'un art dont on a défini les contours, en dernière instance, le recruteur est jugé sur un critère purement marchand. Peu importe, pourrait-on dire, que le prospect s'engage pour de « bonnes » ou de « mauvaises » raisons[613]. Seul le nombre et le montant des dons importent *in fine* pour qualifier le rendement d'un recruteur. Pourtant, dans le processus même de la collecte, la régulation symbolique de la transaction importe, comme nous l'avons montré. C'est également le jugement des pairs et du chef des équipes qui pèse. Ainsi, on a observé à plusieurs reprises le

[611] Cette rupture de la convention de désintéressement peut être rapprochée de celle observée à propos des transactions marchandes dans les services funéraires : *« L'espace funéraire demeure un espace annexé à celui du sacré. Les vitrines ou les spots publicitaires conçus par les pompes funèbres ne signifient pas autre chose : ils nous invitent à entrer subrepticement dans ce marché avec la même religiosité que l'on entrerait dans une église. (…) Le lien contractuel expose à une tension permanente associée à un implicite, à savoir que le client ne peut pas être supposé calculateur, au risque de révéler comme calcul cynique un acte qui devrait rester désintéressé. L'équilibre d'une telle relation relève d'un travail symbolique difficile, qui exige que l'on « mette les formes » alors mêmes que la transaction est « encastrée » dans une économie organisée sur la transparence et la vérité des prix. Tout se passe comme si le tabou de l'explicitation, qui trahit la permanence de l'économie des biens symboliques attachés à cet acte d'achat, se maintenait malgré la situation de marché. Si certains conseillers funéraires se montrent choqués des appels au marchandage manifestés par certains acheteurs, c'est peut-être parce qu'ils font leur cet impératif du déni et du désintérêt qu'ils contribuent eux-mêmes à bafouer. ».* Cf. Boissin O., Trompette P., « Entre les vivants et les morts : les pompes funèbres aux portes du marché », *Sociologie du travail***,** 42 (3), 2000, p. 500.

[612] Boltanski L., *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié, 1990.

[613] Pour des exemples précis, on renvoie à notre mémoire de DEA, *Collecte de fonds, militantisme et marketing… , op. cit.*

discrédit attaché au recruteur essentiellement motivé par la vente (du moins, qui le verbalise ainsi), et n'entretenant pas *a minima* la face[614] militante.

On perçoit ici l'ambiguïté de la métaphore théâtrale : ce jeu sur la composition des faces idoines est-il une activité stratégique et manipulatrice ou une contrainte qui s'impose aux acteurs pris à la fois dans l'interaction et dans les tensions entre identité commerciale et militante ? Pour le dire autrement, s'agit-il simplement de « jouer juste » ou d'être « pris au jeu » ? Un retour sur la critique portée à l'analyse dramaturgique de Goffman peut nous aider à mieux saisir ce qui est en jeu pour nos recruteurs.

1.3. Se prendre au jeu : les limites de la métaphore théâtrale ?

L'ambiguïté que nous avons pointée peut se lire dans les oscillations de la perspective d'Erving Goffman. Pour reprendre le mot de D. Cefaï, on pourrait distinguer deux Goffman : le durkheimien et le machiavélien, « le majordome des cérémonies rituelles et l'arnaqueur des interactions stratégiques[615] ». Dans les premiers écrits de Goffman, l'usage de la métaphore théâtrale (ou dramaturgique) peut laisser penser que les acteurs déploient des technologies conscientes de présentation de soi pour produire une impression performative sur les spectateurs, à des fins stratégiques. La distinction analytique entre *frontstage* et *backstage* (ou encore entre *projected* et *presented self* lorsqu'une réaction incontrôlée nous « trahit ») renvoie notamment à une conception à la fois duale et manipulatoire de l'individu. Les travaux ultérieurs remettent largement en question cette conception.

Pour comprendre l'évolution de la perspective de Goffman, nous pouvons souligner un ajout à la seconde édition de *La présentation de soi*[616] : l'étude des dilemmes rencontrés par des jeunes filles américaines des classes moyennes dans les années 1950. Jouer les « naïves » voire les « charmantes idiotes » dans les interactions

---

[614] On entend la notion de « face » comme « la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier. […] Il est alors évident que la face n'est pas logée à l'intérieur ou à la surface de son possesseur, mais qu'elle est diffuse dans le flux des événements de la rencontre. », Cf. Goffman E., *Les rites d'interaction*, Paris, Minuit, 1974, p. 9-10.

[615] Cf. Cefaï D., *Pourquoi se mobilise-t-on ?..., op. cit.,* p. 557.

[616] Cf. Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome 1: La présentation de soi*, Paris, Minuit, 1973. Par rapport à la première version américaine (1956), la seconde témoigne d'accentuation de la dimension rituelle et d'un affaiblissement de la dimension stratégiste. On renvoie pour ces différentes remarques sur l'évolution de la perspective théorique de Goffman à Manning P., « Drama as Life : The Significance of Goffman's Changing Use of the Theatrical Metaphor », *Sociological Theory*, 9 (1), 1991, p. 70-86.

avec des garçons est vécu comme quelque chose de pénible mais dont certaines ont du mal à se déprendre, devant composer avec un éventail restreint de panoplies identitaires légitimes. Se pose alors à la fois la question des « rôles imposés » et de la « distance au rôle ». Comme le souligne Phil Manning :

« The girl's "performance" of young American middle-class girl cannot be distinguished so readily from her sense of personhood. Implicit here is the thought that the girl displays a multicity of selves which are neither appendages nor masks[617]*. »*

De nombreux travaux ont souligné le caractère composite du « soi », au-delà d'une conception « tout d'un bloc » ou duale[618]. Ce qui nous intéresse ici, c'est l'accent mis par Goffman sur le fait que la représentation n'est pas le moyen mais la fin en elle-même de l'interaction. Mais c'est également l'inscription de l'individu dans une interaction qui pour partie le dépasse, lui assigne un rôle et le nourrit autant qu'elle le contraint. La question du « cynisme » ou de la « sincérité » est alors largement sans objet[619].

Comme nous le verrons bientôt, les *streetfundraisers* ne « jouent » pas à l'être, ou plutôt, ils n'y jouent pas tous, ni au même moment, ni au même endroit, ni de la même manière. Si le « rôle » est défini de manière assez précise par les concepteurs du programme, comme nous l'avons vu au chapitre précédent, et si le découpage de la scène et des coulisses est marqué territorialement[620], l'observation rend compte d'un dégradé de situations de « prise au jeu » (plus subie) et de « mise au jeu » (plus

---

[617] Cf. Manning P., art. cit., p. 77. Sans rentrer dans une exégèse de l'œuvre de Goffman, on peut affirmer que davantage qu'une évolution linéaire d'un modèle stratégiste à un modèle rituel, on observe une tension permanente dans son œuvre. Certains ouvrages insistent sur une dimension particulière, mais la plupart sont parcourus par cette oscillation. Pour illustration, on peut mentionner la parution à échéance rapprochée de deux ouvrages aux titres évocateurs : Goffman E., *Interaction Ritual: Essays on Face-to-face Behavior*, New York, Doubleday Anchor, 1967; Goffman E., *Strategic Interaction*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1969.

[618] Pour une synthèse et une mise en perspective du débat en France, cf. Corcuff P., « Acteur pluriel contre habitus ? A propos d'un nouveau champ de recherches et de la possibilité du débat en sciences sociales », *Politix*, *Revue des sciences sociales du politique*, 48, 1999, p. 157-173 et Lahire B., *L'homme pluriel…, op. cit.* Mais bien avant ces travaux français, des écrits fondateurs de l'interactionnisme symbolique comme ceux de Mead se sont attaché à détailler la structure complexe et fragmentée du *self* : Mead G. H., *L'esprit, le soi et la société*, Paris, PUF, 1963 et Hewitt J. P., *Self and Society: A Symbolic Interactionist Social Psychology*, Boston, Toronto, Allyn and Bacon, 1984.

[619] Tseëlon E., « Is the Presented Self Sincere ? Goffman, Impression Management and the Postmodern Self », *Theory, Culture & Society*, 9, 1992, p. 115-158.

[620] Comme le souligne Goffman : « Le monde ne se réduit pas à une scène, et le théâtre non plus. Que vous construisiez un théâtre ou une usine aéronautique, il vous faudra prévoir un espace pour garer votre voiture et un autre pour déposer votre manteau, et il vaut mieux que ces espaces soient réels et soient réellement garantis contre le vol. », *in* Goffman E., *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit, 1991, p. 9.

choisie) plus complexe qu'une simple dichotomie « en jeu »/« au repos », ou « personnage »/« vraie personnalité ». La sublimation du rapport commercial par l'enchantement militant est-il feint ou réel ? Tout se passe comme si le statut de *streetfundraiser* n'était pas tenable s'il n'était vécu que comme une tâche commerciale. Pour autant, cet enchantement n'est pas un donné (précondition sociale ou simple produit de la formation dispensée par le programme) mais une construction précaire, sans cesse menacée par les rappels à l'ordre de l'interaction client-consommateur ou de la relation hiérarchique employé-employeur. Cette construction est renforcée par le travail collectif de distribution du crédit militant par l'institution (« vous faites partie de la famille »), entre collègues (se serrer les coudes et se « donner le change[621] ») mais également par le public. A ce titre, une des limites de l'usage fréquent de la métaphore théâtrale qui considère l'acteur comme tout puissant et manipulateur est d'ignorer le poids du public. Or, dans la rue, les *streetfundraisers* « sont » l'ONG aux yeux des passants. Que cette imputation d'identité entraîne des remerciements (« Merci pour tout ce que vous faites pour l'environnement », des compliments (« Bravo pour l'action contre la centrale nucléaire hier, je vous ai vu au journal télévisé ! ») ou au contraire des remises en question (sur telle ou telle campagne), ou insultes[622], le *streetfundraiser* n'a souvent pas le « choix » d'incarner l'ONG : *Greenpeace*, c'est lui (ou elle). Les ressorts de l'*illusio* ne reposent donc pas seulement dans la capacité du recruteur à incarner l'ONG. Mais nous pouvons même aller plus loin : le bon recruteur, pour « tenir », doit être capable d'articuler les moments de « mise au jeu » et de « déprise » car la pleine identification de soi à la cause est rapidement difficile à supporter. Comme nous allons le démontrer maintenant, l'aménagement de la distance au rôle est à bien des égards la compétence centrale du bon *streetfundraiser*. Or, si ce métier est présenté par ses promoteurs comme reposant sur « la bonne volonté » et « le cœur », cette compétence centrale de distance au rôle repose en fait sur des dispositions très inégalement distribuées. Derrière la figure unifiée du *streetfundraiser*, dont la singularité est gommée par

[621] C'est là un ressort central de l'échange selon Goffman : sauver mutuellement nos faces en se « rendant la pareille » et en se « payant en retour ». Ici, on pense à l'octroi croisé de galons militants entre recruteurs (« Allez voir mon collègue, la question des produits toxiques, c'est son rayon. ») devant les passants.

[622] Moi-même, lors de mon observation participante, je fus à plusieurs reprises pris à partie par des passants, démasquant derrière le tee-shirt vert le soutien « des américains », des « russes », ou encore le « criminel, dont l'organisation terroriste a coulé le bateau de l'armée française, le Rainbow Warrior, il y a 20 ans » (notes de terrain).

l'uniforme de l'ONG et l'universalité de la cause, le poids des trajectoires individuelles structure en profondeur la manière dont le collecteur s'engage dans son activité.

2. Réussir à y croire, croire qu'on va y réussir

2.1. L'entretien de la distance au rôle

2.1.1. La distance au rôle comme compétence professionnelle

Nous avons déjà esquissé la cartographie des régimes de distanciation sur un double plan. Sur un premier plan, le partage « scène »/« coulisses » marque spatialement les séquences de mise au jeu et de déconnexion. Sur un second plan, en scène, les séquences rythmant le recrutement dessinent une graduation d'une plus ou moins grande distance au rôle. Nous avons souligné que la séquence la plus tendue, l'échange des coordonnées bancaires, est souvent marquée par une accentuation de la « face » militante. Cependant, les recruteurs qui incarnent « au premier degré » et en permanence la cause (et l'ONG) « déchantent » rapidement. En effet, le quotidien du recruteur est d'abord rythmé par l'indifférence des passants[623]. Les recruteurs qui s'identifient totalement à la cause peuvent prendre comme une insulte, ou du moins un échec permanent et décourageant, cette indifférence. Le risque est alors d'adopter des comportements de plus en plus agressifs face à ces refus répétés. Si le recruteur considère que ce n'est pas « à l'ONG », mais « à lui » que l'indifférence, voire l'hostilité, est témoignée, le travail peut également devenir très douloureux. L'utilisation d'un discours répétitif et automatique (« fabriqué » et non « authentique[624] »), pour se désengager de la relation en la dépersonnalisant et ne pas vivre comme un échec intime les refus, peut servir de refuge[625]. Si elle paraît inverse à l'agressivité en termes d'engagement, cette posture « automatisée » conduit aux mêmes conséquences, c'est-à-dire une chute des résultats et donc l'entretien d'un cercle vicieux de la déception. Les moments de colère, d'effondrement en pleurs ou d'expression de misanthropie ne sont pas rares dans ces sessions. La construction de ce travail comme relatif à des qualités personnelles (« être soi-même », « respecter les autres », « être honnête » sont des leitmotive des formations et de l'encadrement

[623] A titre d'ordre de grandeur, on peut estimer qu'un *streetfundraiser* distribue en moyenne près d'une centaine de « bonjour » par heure, pour deux ou trois personnes qui s'arrêteront, et au mieux une qui s'engagera.
[624] Cf. Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme…*, *op. cit.*, p. 529-545.
[625] Pour une analyse de l'acceptation d'un modèle d'interaction routinisé et standardisé comme protection dans les métiers de service, cf. Leidner R., *Fast Fod, Fast Talk : Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley, University of California Press, 1993.

quotidien) rend l'échec inexplicable d'un point de vue technique puisqu'il est dénié comme artefact marchand : l'échec est donc toujours un échec personnel. Nous verrons plus loin comment l'encadrement doit insuffler les bonnes raisons de réussir… et d'échouer. Pour l'heure, on peut souligner que cette pathologie de l'introuvable distance idoine au rôle n'est pas sans rappeler ce qu'ont observé d'autres chercheurs sur les contraintes propres aux métiers de service.

Nous pouvons notamment utiliser l'éclairage d'Arlie Hochschild, dans son étude sur les hôtesses de l'air. Soumises aux puissantes injonctions managériales d'adopter une « seconde nature » de douceur, de bienveillance et d'attention permanente aux clients sur le modèle du « *care* » censé s'accorder à une « nature » féminine et maternelle (même si leurs conditions de travail les astreignent le plus souvent à une vie de famille réelle très réduite), les hôtesses étudiées témoignent de cette difficulté particulière de la distance à soi créée par l'endossement d'un rôle permanent. L'auteure distingue trois « pathologies » qui recoupent tout à fait nos observations sur les recruteurs :

« These are three stances that workers seem to take toward work, each with its own sort of risk. In the first, the worker ***identifies too wholeheartedly*** *with the job, and therefore risks* ***burnout****. In the second, the worker* ***clearly distinguishes herself from the job*** *and is less likely to suffer burnout; but she may blame herself for making this very distinction and* ***denigrate herself as "just an actor; not sincere"****. In the third, the worker distinguishes herself from her act, does not blame herself for this, and* ***sees the job as positively requiring the capacity to act****; for this worker there is some risk of* ***estrangement*** *from acting altogether, and some* ***cynicism*** *about it- "We're just illusion makers."*[626]*»*

[626] Hochschild A., *The Managed Heart*, *op. cit.*, p. 187. La fausse résolution de la contradiction intrinsèque entre « exigence d'authenticité » et « rôle imposé » dans les métiers de service, par la distance à soi et notamment l'ironie, a bien été pointée par les travaux de Christopher Lasch : « L'évasion par l'ironie et la conscience critique de soi est, elle-même, une ironie ; au mieux, elle ne procure qu'un soulagement momentané. La distanciation se transforme bientôt en routine. La conscience observant la conscience crée une escalade cyclique de la conscience de soi qui inhibe la spontanéité. Elle intensifie le sentiment d'inauthenticité qui prend naissance, en premier lieu, dans le ressentiment qu'engendrent les emplois sans signification auxquels nous astreint l'industrie moderne. Les rôles que l'on se crée pour soi-même deviennent aussi contraignants que les comportements sociaux dont ils sont censés nous soulager par le détachement ironique » Lasch C., *La culture du narcissisme*, *op. cit.,* p. 134. On renvoie également le lecteur à l'article de Michel Gollac et Serge Volkoff, qui proposent une analyse du management à partir de l'étude de l'infirmerie d'une entreprise « hi-tech », « *Citius, altius, fortius*. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, 1996, p. 54-67.

L'intérêt des travaux d'Hochschild est de ne pas enfermer ces diagnostics dans une approche clinique mais bien de relier ce qu'on pourrait appeler l'aménagement de la bonne distance au rôle à la fois aux dispositions individuelles des individus et au travail institutionnel de « management des émotions ». Nous reviendrons sur cette seconde dimension dans la dernière partie de ce chapitre. Dans un premier temps, nous allons explorer cette question des dispositions individuelles à entretenir la « bonne distance » au rôle.

L'étude des *streetfundraisers* au travail met donc à jour la tension constitutive de la tâche : la capacité à incarner l'ONG, pour réussir l'opération transitionnelle que nous avons décrite, doit s'accompagner d'une aptitude à se déprendre régulièrement de ce rôle. Pour pouvoir supporter son travail, le collecteur doit savoir « souffler » en redonnant régulièrement une fluidité aux interactions sociales qu'il engage avec les patients pour sortir de la tension que nous avons décrite précédemment. Considérer « la rue » comme un jeu social devient donc une compétence professionnelle. Nous allons démontrer maintenant en quoi elle repose sur des dispositions sociales.

2.1.2. La distance au rôle comme disposition sociale

Les vétérans du *streetfundraising* interrogés évoquent tous un plaisir particulier éprouvé dans ce travail : prendre la rue pour terrain de jeu. On entend par là un pouvoir de transgression des routines sociales que confère le statut de *streetfundraiser* : aborder n'importe qui dans la rue. Le port du tee-shirt permet à la fois une anonymisation du recruteur et un « culot social » qui autorise à aborder des gens dont la distance sociale interdit d'habitude l'approche. L'endossement de l'identité de recruteur active un dispositif quasi-expérimental d'abrogation des barrières sociales, qui s'interrompt sitôt le tee-shirt ôté.

Pourtant, la réalité sociale n'est pas un jeu, du moins elle n'est pas vécue comme telle par tout le monde. Ainsi, les fréquents jeux de séduction des recruteurs mâles auprès des passantes (profitant de l'aura de « baroudeur » octroyé par le tee-shirt de Greenpeace) contrastent avec le témoignage de cette recruteuse, « épuisée par la drague » :

> « ***La drague, du matin au soir… J'ai saturé***. *Au début, ça me faisait rire mais à la fin, j'en pouvais plus,* ***ça m'insultait***. *C'était pénible. T'as des mecs qui la jouent subtile, ils remplissent le bulletin, ils n'ont pas le RIB, tu rappelles le soir, et là, ben non… Ca m'est arrivé plusieurs fois. Tu passes du temps là-dessus et puis… Ils te demandent ton numéro… Alors que t'es là pour une cause*

*importante ! Et ils se permettent de jouer la drague ! C'est vraiment insultant et puis c'est décevant…**Moi, je crois à la cause et du coup, je me fais avoir comme une naïve… Je devenais suspicieuse et agressive à la fin***[627]*… »*

La trajectoire sociale modifie également la propension à adopter un point de vue ludique et à s'abstraire, même virtuellement, de pesanteurs, d'habilitations et de rapports de force symboliques qui s'expriment dans des injonctions intériorisées à « rester à sa place[628] ».

Un exemple issu de notre terrain en observation participante rend compte de cette dimension. Au sein de notre équipe, une jeune fille d'origine populaire, au parcours social chaotique[629], réalise sa première session. Si les étudiants en science, nombreux dans cette session, jouent sur leur connaissance des dossiers, elle se démarque pour sa part par sa gouaille et son énergie. Au début, elle trouve le travail très agréable, beaucoup moins difficile physiquement que ce à quoi elle est habituée et rapidement, elle s'intéresse à Greenpeace, pose de nombreuses questions, s'informe sur les campagnes et revendique fortement le fait de « faire partie » de l'ONG[630]. Comme nous le montrerons ultérieurement, la plupart des recruteurs s'identifient de plus en plus à l'ONG au fur et à mesure de la session, à la fois en développant un intérêt pour la cause (souvent déjà en germe), un sentiment d'appartenance au groupe, et par les interactions quotidiennes de l'entre-soi militant et de la différenciation avec

[627] Entretien avec l'auteur, 16 avril 2005.

[628] Boltanski L., « L'espace positionnel…. », art. cit. Pour une critique de la perspective de Goffman adossée à l'insuffisante intégration des conditions sociales, Cf. Messinger, S.L., Sampson H., Towne R. D., « Life as Theater : Some Notes on the Dramaturgic Approach to Social Reality », *Sociometry*, .25 (1), 1962, p.98-110 ; Ford J., Young D., Box S., « Functional Autonomy, Role Distance and Social Class », *The British Journal of Sociology*, 18, 1967, p. 370-381 ; Hochschild A.R., « Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure », *The American Journal of Sociology*, 85 (3), 1979, p. 551- 575. On renvoie également le lecteur à l'analyse que fait Pierre Bourdieu du « jeu de rôle » opéré par J-P. Sartre dans sa célèbre description du « garçon de café ». Il y montre tout ce que la production de cette « chimère sociale, monstre à corps de garçon de café et à tête de philosophe » doit à la position sociale du philosophe normalien. Cf. Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, *op. cit.*, p. 183-184.

[629] Suite à des problèmes familiaux graves, elle quitte le domicile familial à dix-sept ans et arrête ses études pour pouvoir travailler. Elle multiplie les petits boulots, les déménagements au gré des contrats d'une ville à l'autre et vit parfois dans la rue. Après cinq années de cette vie instable, elle rencontre son compagnon, tombe enceinte et reprend une formation (baccalauréat). Elle enchaîne toujours les petits boulots, souvent difficiles (restauration, ménage). C'est à cette époque qu'elle réalise sa première session de « Direct Dialogue ». Soulignons que pendant la session, il arrivait souvent qu'elle ne mange pas, pour « économiser » son ticket restaurant (fourni par *Greenpeace*), ce qui la conduit même un jour à faire un malaise par hypoglycémie.

[630] Un midi, elle annonce fièrement à l'équipe qu'elle a adhéré à l'association. Elle précise à plusieurs reprises le montant de sa cotisation (7 euros par mois, soit plus que le « minimum » de l'époque). On se souvient d'ailleurs qu'elle était intervenue vivement lors de la formation, pour s'opposer au formateur qui expliquait que l'argument selon lequel des gens ne pouvaient pas donner 6 euros par moi était une excuse qui ne tenait pas. Elle lui détailla avec précision son budget mensuel pour témoigner du fait que six euros peuvent « compter ».

« les autres » (les passants). Pour elle, le processus est foudroyant; rapidement, elle nous fait part de sa volonté de travailler pour Greenpeace, tout en ayant conscience du caractère fantasmatique de ce souhait :

> Q- Et pourquoi tu voulais faire Direct Dialogue ? Qu'est-ce qui te motivait à …
>
> *« **Me retrouver avec des gens comme moi** [elle insiste]. C'était ça ma motivation. Parce que j'ai fait plusieurs boulot, plusieurs sales ambiances, et là même si je savais que le boulot allait être dur, que c'était nouveau pour moi de bosser dans la rue, que j'avais jamais fais ça, mais j'avais trop envie de le faire parce que **je voulais absolument être avec des gens pour qui l'écologie est importante. Parce que même dans mon entourage, y a personne qui**… (…)*
>
> Q- Donc pour toi, tu vois ça comme une activité militante avant de le voir comme un boulot ?
>
> *« Oui, et moi **je voudrais que ça devienne mon métier**. Consacrer toute ma vie professionnelle à ça, même ma retraite, je m'en fous, je veux consacrer ma vie à ça. Mais après le problème, c'est de trouver du boulot qui corresponde à ça. **Je rêverai d'être embauchée à Greenpeace, bon déjà faut aller sur Paris, pour moi, c'est difficile.** [ou alors aligner les saisons comme recruteur[631] ?] Ben non, j'ai ma fille, c'est pas possible. Je pars du principe qu'on peut vouloir sauver le monde, mais faut déjà sauver chez soi avant[632]. »*

Son enthousiasme s'amenuise peu à peu, à mesure qu'elle éprouve de plus en plus de mal à « encaisser » l'indifférence des passants. Les injonctions du chef d'équipe à « prendre du recul » et à « laisser glisser les mauvaises réactions » ne suffisent pas, d'autant que la pression qu'elle ressent vis-à-vis de l'ONG (à laquelle elle craint de « faire perdre de l'argent si [elle ne fait] pas ses chiffres ») se double d'une pression liée à l'urgence financière, à cause de sa situation financière personnelle précaire. Cette spirale engendrant crispation et tension, ses résultats baissent, si bien que le chef d'équipe lui indique qu'elle ne sera pas reprise pour la session suivante. Elle est très choquée par cette nouvelle et le vit comme une forte désillusion.

Cette anecdote nous permet de pointer deux phénomènes. En premier lieu, si la précarité sociale de cette collègue rend son échec plus cruel, il faut noter que le phénomène de perte d'efficacité commerciale corrélative au développement d'une

[631] A l'époque, seules une ou deux sessions par an étaient organisées localement. Travailler l'année longue comme recruteur impliquait donc de changer chaque mois de ville, d'une session à l'autre.
[632] Entretien avec l'auteur, 24 juin 2003. L'entretien se déroule à la mi-session, alors qu'elle commence à éprouver les premières difficultés.

identification à la cause n'est pas rare. Nous y reviendrons. En second lieu, cette anecdote nous permet de marquer le contraste avec le positionnement de la plupart des chefs d'équipes étudiés[633]. Mieux dotés socialement ou ayant fait l'apprentissage sur le tas (notamment par un passé commercial) des « jeux de rôle », ils savent jouer de la prise et de la déprise du rôle, par des discours de surplomb, l'humour, le cynisme et la diversité des registres d'argumentation. Ils relatent dans les entretiens leur plaisir de voir la rue comme un observatoire social dont ils se jouent. Ils sont à la fois les plus pointus sur les campagnes de l'ONG, ceux qui en font partie (même si leur intégration pose problème en interne) et en même temps (grâce à cette garantie), ceux qui peuvent décréter brutalement « ce midi, on mange un kebab », alors que les recruteurs s'astreignaient à fréquenter le restaurant bio (malgré leur peu d'appétence pour cette cuisine pour certains, mais par crainte de paraître insuffisamment militants). L'aisance sociale à manier la distance au rôle, à jouer des étiquettes et des assignations d'identités est donc inséparable de l'accumulation de capitaux militants et de l'expérience professionnelle.

2.2. S'investir dans le rôle

Il importe maintenant de mieux cerner dans quelle mesure le parcours des acteurs détermine en grande partie ce qu'ils engagent dans ce travail, à la fois d'un point de vue professionnel et comme acte militant. A ce titre, l'étude des missions de Greenpeace en 2002 et 2003 contraste singulièrement avec la situation actuelle. A l'époque, les missions étaient rares, le métier peu connu (d'autant que nous avons mené principalement nos enquêtes en province, alors que les premières sessions furent d'abord mises en place à Paris) et les ONG engagées développaient le programme en interne, sans sous-traitance[634]. C'est à partir de 2004 que le programme est mis en place dans de nombreuses ONG, sa réalisation confiée à un prestataire extérieur et que la figure du *streetfundraiser* devient une figure récurrente des centres-villes piétons.

[633] La plupart des chefs d'équipe chez Greenpeace avaient plutôt des origines sociales modestes et un parcours préalable d'autodidactes ayant « roulé leur bosse » dans le secteur commercial. Chez ONG Conseil, on montrera au chapitre prochain que ce profil est également présent, mais se double de nombreux diplômés de troisième cycle, en sciences sociales notamment.

[634] Les observations que nous faisons ici s'appliquent donc à Greenpeace, mais également, dans une certaine mesure, aux programmes de MSF et AI. En effet, ces trois ONG ont pour particularité d'avoir une forte notoriété et de posséder une image militante (par rapport à d'autres organisations plus gestionnaires ou ayant recours à des registres d'intervention plus consensuelle) avec laquelle s'accorde l'interpellation de l'opinion publique (et ici des passants). Elles sont également les trois organisations qui ont mis rapidement en place ce programme en France (GP 1998, AI 2002, MSF 2003), avec pour particularité de les mener en interne, sans avoir recours à un prestataire extérieur.

Nous étudierons au chapitre prochain les profils des recruteurs actuels, œuvrant pour les ONG via l'agence *ONG Conseil*. Par souci de clarté, c'est ici aux profils des collecteurs de la première période que nous allons nous intéresser.

2.2.1. Des situations de disponibilité biographique

Interrogé fin 2002 sur le profil des recruteurs, le responsable du programme de Greenpeace nous expliquait que l'immense majorité des participants étaient des étudiants, dont la moitié environ étaient déjà membres de Greenpeace avant de postuler. Nos observations dans trois missions en 2002 et 2003 recoupent cette appréciation.

Pour les recruteurs, travailler pour Greenpeace représente souvent une démarche qui n'est pas anodine. Le travail de *streetfundraising* est souvent assez mystérieux pour ces postulants qui n'en ont jamais entendu parler. C'est en fréquentant le site internet de l'association, en lisant les petites annonces de *Libération* ou sur les panneaux de l'Université qu'ils ont pris connaissance de l'existence de ce travail. Tous les recruteurs que nous avons interrogés à l'époque nous ont spécifié le rôle spécifique qu'avait joué le nom de l'employeur. C'est l'occasion de « joindre l'utile à l'agréable », comme nous l'avons très souvent entendu, en réalisant un « petit boulot » d'étudiant, tout en s'engageant pour une « bonne cause ».

Ces étudiants sont souvent dans des situations qu'on pourrait qualifier de « disponibilité biographique ». On entend par là d'une part une disponibilité en termes d'activité. Ils sont certes contraints par des impératifs financiers qui les poussent à chercher un travail, et par un emploi du temps universitaire, mais ils disposent néanmoins de temps et sont rarement dans des situations d'urgence financière telles que celle décrite précédemment. On entend également par ce terme une forme spécifique d'ouverture des possibles, qui leur permet de tenter des expériences et de s'y engager. Cette double disponibilité, professionnelle et politique[635], trouve à s'actualiser dans l'expérience du *streetfundraising* avec Greenpeace.

D'un point de vue professionnel, le travail de recruteur est vécu comme agréable et épanouissant par ces étudiants. En effet, il tranche avec les « petits boulots » habituels auxquels ces jeunes sont habitués, qu'ils soient pénibles

[635] Voir les analyses d'Anne Muxel sur le « moratoire politique des années de jeunesse », in *L'expérience politique des jeunes*, Paris, Presses de Sciences Po, 2000.

physiquement (manutention en intérim, cueillette comme saisonnier) ou peu stimulants (vacataire dans l'administration). Les expériences de vente dans la restauration (fast-food, pizzeria), le service ou le démarchage (OFUP) sont vécues comme des repoussoirs dont l'emploi au service de Greenpeace constitue le modèle inversé. Au-delà du travail « pour une bonne cause », c'est l'emphase mise sur l'autonomie dans le travail qui est appréciée : par rapport aux expériences ordinaires des « jobs étudiants », c'est un travail perçu comme libre, humain et sans contrainte pesante. On a vu par ailleurs qu'il permettait de vivre subjectivement la suspension d'un certain nombre de pesanteurs et distances sociales.

On retrouve des traits repérés par R. Caveng à propos des vacataires des instituts de sondage. Il souligne l'attachement de certains à une forme d'autonomie, « *qui trouvent dans leur situation d'emploi le moyen de refuser la stabilisation et la limitation des perspectives en se plaçant, au moins symboliquement, hors de la société "ordinaire" tout en y étant intégrés. La référence implicite à une forme de vie bohème, normalisée et démarginalisée, constitue ainsi le noyau d'une rhétorique du désengagement vis-à-vis des employeurs qui est centrale dans le discours de valorisation de la condition vacataire*[636]*.* »

Cette modalité d'accomplissement d'un statut social autonome conjugué à un travail « épanouissant humainement » grâce au *streetfundraising* prend un tour particulier pour une composante notable des équipes de recruteurs : les intermittents du spectacle. Dans les trois équipes de recruteurs de Greenpeace étudiées en 2002-2003, on comptait en effet chaque fois un ou deux intermittents (sur une douzaine de recruteurs).

Mais c'est vraisemblablement une proportion plus importante qui fournit le bataillon des recruteurs dans ces premières années. Il semble que les proportions pour Greenpeace soient supérieures à l'époque à Paris[637]. Par ailleurs, une société spécialisée dans l'événementiel[638] employant principalement des intermittents (et les payant en cachets) a également servi de prestataire extérieur pour les campagnes de *streetfundraising* de plusieurs ONG. Enfin, il faut souligner qu'en 2004, la responsable du programme pour MSF indiquait que 80% de leurs quatorze recruteurs

[636] Caveng R., « La "liberté" des vacataires en instituts de sondages », *Interrogations*, 4, juin 2007, p. 63.
[637] Voir les proportions relevées *in* Jeremiasz J., « Le programme Direct Dialogue… », *op. cit.*
[638] C'est un ancien chef d'équipe de Greenpeace, également comédien, qui avait été débauché par cette société pour mettre en place une offre de programme.

étaient des intermittents[639]. Ceci s'explique en partie par le profil spécifique recherché dans le cadre d'un programme de collecte de fonds de rue qui s'articule à un fort travail de sensibilisation, avec l'appui d'une exposition itinérante, comme l'explique la responsable de MSF :

> *« Donc au début, on l'a beaucoup fait avec des intermittents du spectacle, en se disant que finalement* ***leur capacité à faire passer de l'émotion et à s'approprier très vite un discours complexe pouvait être utile***[640]*. »*

Pour ces comédiens, on peut faire l'hypothèse[641] que c'est là un moyen de valoriser des compétences théâtrales (et notamment la distance au rôle dont on a montré précédemment qu'elle constitue la compétence centrale du recruteur) pour pallier un manque de contrat artistique. Au sein de l'éventail des « petits boulots » qui s'offrent habituellement aux comédiens[642], notamment dans l'accueil, le service, la vente et l'événementiel en entreprise, le *streetfundraising* (surtout s'il se nomme « médiation de rue » comme à MSF) peut sembler beaucoup moins infâmant que ces emplois alternatifs où pèse l'impression de « vendre » son art. Ici, ils l'utilisent pour une « bonne cause » et en endossant des rôles valorisants[643]. Par ailleurs, la surreprésentation des comédiens peut être analysée en rapprochant l'intermittence et le statut de *streetfundraiser*, comme deux formes d'emploi remplissant à merveille la modalité d'engagement portée, pour le dire vite, par le « nouvel esprit du capitalisme » : valorisation de la flexibilité, carrière « bondissante[644] » basée sur une

---

[639] Losson C., « Quand la solidarité investit le pavé », *Libération*, 18 juin 2004. Ceci s'explique en partie par le profil spécifique recherché dans le cadre d'un programme de collecte de fonds de rue qui s'articule à un fort travail de sensibilisation, avec l'appui d'une exposition itinérante.

[640] Entretien avec l'auteur, 6 avril 2006.

[641] Nous n'avons réalisé qu'un entretien (non retranscrit) avec un intermittent recruteur pour Greenpeace (collègue lors de notre session en observation participante) et un second, plus détaillé, avec une intermittente travaillant pour ONG Conseil (session Handicap International).

[642] Il serait illusoire de réduire les intermittents du spectacle à la profession de comédien mais ce sont les seuls profils titulaires de ce régime d'indemnisation qu'on a retrouvées parmi les recruteurs.

[643] Il faudrait souligner ici la force du dispositif managérial qui incite des individus à utiliser leurs compétences et appétences dans des logiques productives. Il s'agit d'« y mettre du sien » en utilisant l'horizon d'un « comme si » valorisateur : « C'est un peu comme faire du théâtre, enfin moi je le prends comme ça en tous, ça me motive… » nous déclare un recruteur-comédien. Le dispositif fonctionne notamment pour des domaines où figurent beaucoup de prétendants mais peu d'élus. On peut faire le parallèle pour les vendeurs de magasins de sports, jeunes et sportifs, qui sont mal payés « en attendant mieux », en y rejouant leurs appétences pour un univers sportif, théâtralisé par les dispositifs managériaux de ces enseignes (mise en scène *via* des podiums de l'octroi des « primes de performances », discours institutionnalisé de la « passion du sport »). Cf. Gasparini W., « Dispositif managérial et dispositions sociales au consentement. L'exemple du travail de vente d'articles de sport », *in* Durand J.-P., Le Floch M.-C. (dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, 2006, p. 115-127.

[644] Par opposition à la carrière progressive et par échelon au sein d'une même structure. Cf Boltanski L, Chiappelo E., *Le nouvel esprit…, op. cit.*, p. 291-343.

succession de « projets » et investissement individuel dans la tâche[645]. Dans une conjoncture de durcissement du régime d'intermittence du spectacle, le *streetfundraising* peut apparaître comme une manière de prolonger, au sens propre (quand il est rémunéré en cachet) ou figuré (d'un point de vue symbolique), le statut de comédien.

Mais qu'ils soient comédiens ou étudiants, les recruteurs de ces premières années sont surtout jeunes[646], pris dans des séquences de vie où le sentiment vécu d'ouverture des possibles, professionnels et politiques, est vif et peut être maintenu grâce au *streetfundraising*, en enchaînant les contrats de temps en temps, d'une ville à l'autre. Mais si ces disponibilités trouvent à s'actualiser dans l'exercice de la profession, c'est que le déroulé même des sessions active un fort attachement du recruteur à sa tâche, au collectif, à l'ONG et à la cause. Et si à Greenpeace, la forme idéal-typique de l'engagement est l'activisme, nous allons voir maintenant comment cette figure héroïsée s'inscrit peu à peu comme horizon fantasmé de l'engagement comme *streetfundraiser*.

2.2.2. La dynamique militante

Pour comprendre comment s'enclenche l'aspiration militante, il faut restituer la carrière du *streetfundraiser* comme processus ayant sa dynamique propre. Concrètement, si le recruteur de Greenpeace prend à terme une posture militante, c'est à la fois grâce à la double disponibilité biographique dont on a traité, mais aussi grâce à des dispositions militantes spécifiques comme nous allons le voir. C'est enfin grâce à la dynamique de vie collective en session, qui stimule des trajectoires individuelles où le *streetfundraising* est toujours davantage mis au centre. Le cas de Léo permet de mettre en lumière ces trois phénomènes[647].

---

[645] Menger P.-M., *Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 2002. On peut noter d'ailleurs que le directeur de ONG Conseil, ancien directeur du programme à Greenpeace, est diplômé de l'ESC de Reims mais également féru de mode, titulaire d'un diplôme de troisième cycle dans ce domaine. Parmi les premiers chefs d'équipe de ONG Conseil, on trouve également un diplômé dans le domaine artistique (musicologie, histoire de l'art puis école privée EAC « Economie Art Communication »), vendeur pendant plusieurs années dans de luxueuses galeries d'art contemporain à Berlin et Paris.

[646] Sur les trois sessions interrogées par questionnaire et sur la mission de notre observation participante, la moyenne d'âge des recruteurs est de 24 ans, avec des recruteurs âgés de 19 à 28 ans. La moyenne d'âge des chefs d'équipe est de 28 ans.

[647] Comme pour les *fundraisers* étudiés dans la première partie de cette thèse, il est difficile de mesurer la représentativité de tel ou tel individu, ne disposant pas de statistiques globales ou de données

Léo était un de nos collègues dans la session de Greenpeace en 2003. Grand, souriant, calme et doté d'impressionnantes *dreadlocks*, il est surnommé « Tahiti » par tout le monde, et en premier lieu par le chef d'équipe. Les deux hommes se connaissent, ayant déjà travaillé ensemble. Il a l'aura d'un vétéran, réalisant sa troisième session.

Issu d'un tout petit village, il est étudiant en biologie au moment de l'entretien. Il décrit ses parents (père enseignant en sciences dans un collège public et mère au foyer) comme écologistes, à la fois versés dans l'agriculture biologique et discutant souvent avec leurs enfants des problèmes environnementaux (bien que n'appartenant à aucune organisation). Il rejoint la métropole pour intégrer l'UFR de biologie. Ses années de DEUG sont assez chaotiques. Il interrompt ses études, fait beaucoup la fête, s'inscrit en UFR de psychologie, revient en biologie… L'enchaînement entre disponibilité biographique, appétence militante et joie de trouver un « petit boulot » qui s'accorde parfaitement à son mode de vie apparaît clairement dans ses propos, revenant sur « la rencontre avec Greenpeace » :

> *« Donc à la fin de l'année, **après avoir encore raté mon examen**, voilà que je tombe dans la rue sur un gars en vert qui présente Greenpeace, exactement comme moi je le fais maintenant. Et putain, Greenpeace, ouais, pourquoi pas [il insiste]… Tu vois, vraiment à ce moment là, **j'étais perdu et je cherchais un truc**. Et j'adhère, ouais, **pourquoi pas faire un peu d'écologie, militer tout ça** et cash, je demande au gars s'il y a moyen de faire des choses justement et il me parle de Direct Dialogue et il me présente à son chef d'équipe, on va boire d'un café. (…) **Donc j'adhère à Greenpeace et le mois suivant je suis à Bordeaux à faire Direct Dialogue !***
>
> Q- Mais tu connaissais juste Greenpeace de nom ou un peu plus ?
>
> *« Juste de nom, bah, **les gars avec les zodiaques devant les baleiniers**. Mais non, je connaissais pas trop sinon. »*
>
> Q- Et donc te voilà le mois suivant pour faire ta première session de Direct Dialogue à Bordeaux ?
>
> *« Oui, je connaissais personne à part le chef d'équipe (…). **Je sortais d'une histoire compliquée** avec une fille alors bon, j'avais **l'opportunité de me barrer**. Au départ, ça m'a coûté des sous : je me suis tapé le billet de train, puis au début j'ai squatté en auberge de jeunesse, donc j'ai cramé des thunes et **je suis revenu avec moins de thunes qu'au début**. **Mais bon, je me suis bien éclaté pendant un mois**, ça m'a bien plu. Direct Dialogue à Bordeaux, c'est différent [d'ici]. T'as le soleil, après les sessions, on allait tous le soir à la*

---

sociographiques sur ces populations. Le parcours restitué vise donc plutôt à mettre en lumière des phénomènes transversaux à la plupart des recruteurs rencontrés et enquêtés à l'époque. On se base également sur les éléments fournis par les responsables du programme et les chefs d'équipe, à qui on demandait systématiquement de décrire les profils des recruteurs.

plage, c'était vraiment sympa. (…) Et donc ensuite, deuxième session, l'année dernière [ici]. (…) Et tu sais, du fait que je sois revenu en bio, ça restait bien là parce que ***je commençais à faire la connexion Greenpeace-études de biologie****, y a moyen qu'il sorte un truc. (…)* ***Je crois que Greenpeace a redonné de l'intérêt à mes études et mes études ont donné de l'intérêt à Greenpeace****. »*

Q- Et là, tu repars demain pour un mois sur Paris ! C'est Jeff (le chef d'équipe de notre session) qui t'a demandé ?

« Non, c'est moi qu'ai demandé en fait. C'est-à-dire que là, bon, j'avais rencontré une fille et bref, ça se passe pas bien donc je passerai pas mes vacances avec elle [rires] et ***j'ai trois mois à tuer****… Donc j'ai envie de faire Direct Dialogue parce que ça me plait et parce que j'ai besoin d'argent pour pouvoir financer mon prochain stage et ma rentrée en maîtrise à Perpignan. Donc c'est reparti pour 3 semaines de DD à Paris,* ***je squatte chez Jeff*** *et je vais voir ce que c'est que de faire adhérer des gens sur Paris. A ce qu'il paraît, c'est costaud… On va voir hein. Je verrai ça demain à 11 heures.»*

Q- L'été dernier, tu étais à Bure[648], non ?

« Oui, alors ça c'était après la session [ici] avec Jeff l'an passé. ***Jeff, il me dit qu'il y a des trucs à faire bien en écologie, y a d'autres choses que Direct Dialogue, des squats écolos*** *de type Bure. (…) Ca se fait dans une bonne ambiance, tu sais, limite un petit Woodstock parce que y a pas que des assos, y a plein de gens qui viennent comme ça, en tant qu'individus. Donc tu rencontres plein de gens, des jeunes, des vieux soixante-huitards, des babas, des vieux de la vieille…* ***Et puis les gens de Greenpeace, ils parlaient de l'activisme*** *et ils expliquaient comment tu peux faire ça, tu sais, le basic training, comment ça marchait, c'était chouette quoi !* ***Forcément, ça donne la pêche pour aller faire le street après avec les potes… pour militer aussi…***[649]*»*

On mesure à la lecture de cet extrait d'entretien le statut hybride du *streetfundraising*, vécu à la fois comme un travail, une forme d'engagement et une aventure avec des amis ; bref un mode de vie. Le chef d'équipe est d'ailleurs tout à la fois un supérieur hiérarchique, un guide militant et un ami[650].

Si tous les recruteurs que nous avons rencontrés ne s'engagent pas aussi rapidement et intensément dans le « mode de vie » du Direct Dialogue (nous avons rappelé avec l'exemple de Fatima les pesanteurs financières et sociales qui peuvent lester cette mise en apesanteur biographique), on a tout de même constaté, dans toutes les missions de cette époque enquêtées, la présence de tels « travailleurs-militants »

[648] Rassemblement anti-nucléaire dans la Meuse durant une semaine à l'initiative du Réseau « Sortir du nucléaire » dont le directeur de la campagne nucléaire de Greenpeace est coordinateur.
[649] Entretien avec l'auteur, 22 juin 2003.
[650] Pour une analyse formalisée du rôle des individus-pivots dans le recrutement et l'engagement, cf. Passy F., *L'action altruiste, contraintes et opportunités de l'engagement dans les mouvements sociaux*, Genève, Droz, 1998. Pour une illustration particulièrement éclairante, cf. Stark R., Bainbridge W.S., « Networks of Faith : Interpersonnal Bonds and Recruitment to Cults and Sects », *American Journal of Sociology*, 85 (6), 1980, p. 1376-1395.

comme noyau dur des équipes. Plus fondamentalement, il faut noter que la dynamique de l'horizon militant s'impose à tous, mais à des degrés différents. Il s'impose sur un mode plus ou moins réaliste ou illusoire ; pour forcer le trait, on pourrait dire que tous les recruteurs se rêvent en activiste à un moment ou l'autre durant la session, mais que peu le deviennent.

L'exemple de Léo nous permet également de relever l'importance des dispositions militantes chez ces étudiants en biologie ou en sciences humaines rencontrés, souvent soumis à une socialisation militante dès l'enfance. Mais au-delà des dispositions *ex ante*, il faut mesurer tout le travail de politisation durant les sessions. Le chef d'équipe joue à cet égard le rôle de guide, relayant des pétitions, narrant les grands combats de Greenpeace, lançant des discussions le midi.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'identification à Greenpeace fonctionne *via* les interactions des passants qui assignent cette identité aux recruteurs. Mais c'est également la chaleur militante de la vie collective d'un petit groupe d'individus travaillant ensemble durant un mois dans la rue qu'il faut considérer. Rapidement, la solidarité liée à cette performance collective (y compris d'un point de vue théâtrale) s'exprime dans l'ensemble des interactions, autour des patrons narratifs repérés par S. Hunt et D. Benford[651]. On pense ici à ces jeux de conversation identitaire qui relient le « je » au « nous » *via* les « récits d'anciens combattants » (*war stories*) ou encore ces chaînages logiques entre vécu personnel et cause collective (*personnal is political*). On a pu relever lors de nos observations la prégnance de ces jeux d'association/ dissociation et d'identification/désidentification qui conduisent à s'aligner sur l'institution et la cause en se distinguant des autres (notamment les passants « inconscients », « naïfs » ou « qui s'en foutent ») et de ce qu'on était « avant » (« quand je ne me rendais pas compte »). Soulignons que ce travail de politisation n'est pas orchestré par l'institution mais est un processus diffus, largement inconscient, qui sert de ciment entre les recruteurs. Il se développe dans les

[651] Hunt S., Benford D., « Identity Talk », *Journal of Contemporary Ethnography*, 22 (4), 1994, p. 488-516. On retrouve un certain nombre de traits décrits par Daniel Gaxie à propos de l'engagement partisan : « La camaraderie, les plaisirs (…), des " ventes " et des " porte à porte ", la solidarité, la cohésion, la communauté de goûts et de sentiments, l'identification à un groupe, les joies de la victoire, les réconforts mutuels dans la défaite ou dans les malheurs individuels, les risques et les épreuves affrontés en commun, les réunions où se retrouvent les vieux amis et où s'égrainent les souvenirs, les controverses passionnées, les longues discussions poursuivies au café, l'affection, la complicité, l'amitié des militants procurent des joies que l'on peut juger prosaïques ou accessoires, mais qui constituent pourtant un puissant moyen d'attachement au parti. » Cf. Gaxie D., « Economie des partis et rétributions... », art. cit.

interstices du travail de recrutement, durant les pauses, à travers les regards complices d'un bout à l'autre de la rue, ou le soir, quand les recruteurs restent prendre un verre, parfois même sans le chef d'équipe.

Non seulement cette accentuation de l'identité militante[652] n'est pas orchestrée par l'institution, mais elle est redoutée. En effet, comme il est précisé en formation, en essayant de convaincre les passants (au lieu de maximiser les « bonjour » afin de trouver un passant « déjà convaincu »), les recruteurs perdent du temps et le rendement de réalisation d'adhésions baisse. Rappelé à l'ordre par le chef d'équipe, ces recruteurs ne peuvent se résoudre à abandonner leur ambition pédagogique ou prosélyte, et à voir leur rôle réduit à celui de vendeur et de distributeur automatique d'interpellations. Pour le recruteur militant, la difficulté vient également du processus d'artificialisation de sa parole, quand sa foi est mise en formules « toutes faites ». C'est ce qu'exprime clairement une ex-recruteuse, devenue adhérente, coordinatrice d'un groupe local puis activiste (tout en continuant longtemps en parallèle à faire des sessions comme recruteuse) :

> *« **Quand t'es militant et que tu fais Direct Dialogue**, à force d'entendre des gens dire du mal de Greenpeace… J'avais envie d'arrêter. J'étais fatiguée […] Moi, ce que je leur disais, à la fin, **je n'y croyais plus**. Tu n'y crois plus parce que **ça te semble du répété, du redit, du remâché. Tu te dis : "C'est pas vrai, c'est plus vrai**", tu n'y crois plus… Et puis voilà, **j'ai décidé d'arrêter Direct Dialogue, plutôt que d'arrêter mon militantisme**. Ce n'est plus pour moi, je suis devenue incapable de refaire Direct Dialogue*[653]*... ».*

Un problème crucial se pose donc pour l'institution à travers la gestion de cette tension : la dimension marchande peut être transfigurée grâce à l'enchantement militant (qui permet le marquage de l'argent, la suppression des pesanteurs hiérarchiques ou encore l'identification à la cause) mais poussé à son paroxysme, ce processus peut déprécier le « cœur de métier » du Direct Dialogue : la levée de fonds. Nous allons donc voir dans un troisième et dernier temps de

[652] Notons que si près du tiers, voire de la moitié, des recruteurs (selon nos chiffres et ceux du responsable) sont déjà adhérents de l'ONG avant la session, c'est plus de 90% qui le sont à son terme.

[653] Entretien avec l'auteur, le 20 janvier 2003. L'ascension de cette membre est un bon révélateur à la fois de la profonde reconstruction de GP durant ces années, et de l'importance de certaines dispositions. Simple recruteuse en 2001 (cinq sessions), devenue responsable d'un groupe local puis activiste, elle est membre de l'assemblée statutaire de l'ONG depuis 2004. Elle est toujours activiste mais a quitté le groupe local. Elle a failli postuler pour un poste salarié au siège, à la direction d'une campagne. Elle a le profil idoine pour l'institution : forte socialisation écologiste dans l'enfance, sportive, diplômée de troisième cycle en géographie physique et, avantage pour l'activisme, très mobile grâce aux tarifs préférentiel sur les trains grâce au statut d'enfant de cheminot.

notre démonstration comment l'institution Greenpeace prend en charge ce problème durant les sessions.

3. La prise en charge par l'institution de la tension entre dynamique marchande et militante

3.1. La détection et l'activation des bonnes (et mauvaises) dispositions

3.1.1 La sélection

La sélection des recruteurs s'opère à travers trois filtres : lorsque le candidat appelle le siège de l'ONG suite à l'annonce, puis lors d'un entretien d'embauche et enfin lors de la semaine de mise à l'essai. On ne reviendra pas ici sur ces différentes étapes, largement détaillées ailleurs[654]. Rappelons simplement que les candidats doivent être sensibles aux questions environnementales, sans pour autant être dotés d'une connaissance pointue de Greenpeace. Surtout, c'est le caractère marchand de la démarche qui est spécifié. Plus qu'une expérience de vente, ce sont les compétences relationnelles (dynamisme, qualité de l'expression, sens de la répartie) qui sont valorisées. Ceci est particulièrement saisissant dans les entretiens d'embauche, où des jeux de rôles servent à tester le candidat. L'aisance du futur recruteur à aborder les questions financières est mise à l'épreuve systématiquement. Enfin, c'est la difficulté du travail qui est soulignée, de même que la perspective du travail en équipe. La semaine de mise à l'épreuve dans la rue sert surtout à repérer une éventuelle « erreur de casting », notamment pour des individus qui abordent pour la première fois un environnement de travail très spécial : la rue. La gêne à aborder les passants est évidemment un handicap rédhibitoire. A travers les différents filtres, la tension entre exigence marchande et militante est palpable. Ainsi, un profil « trop militant » est gênant dans la mesure où on suspecte que le candidat aura de la difficulté à ne pas « déborder son rôle » en faisant de la sensibilisation ou du prosélytisme. Mais un profil « trop marchand » est également suspect, s'il introduit de la compétition dans l'équipe, et des méthodes d'obtention des résultats « à l'arrache », en « forçant la main des passants ».

[654] Cf. Lefèvre S., *Collecte de fonds, militantisme et marketing…* On peut noter que sur une centaine de postulants à l'annonce, une trentaine sont reçus en entretien, puis une quinzaine gardés pour la formation. Il n'est pas rare qu'une personne ou deux quittent la formation en comprenant plus précisément la nature du travail. Enfin, une ou deux personnes abandonnent (ou sont invités à le faire) à l'issue de la semaine d'essai, ce qui conduit à la constitution d'une équipe d'une dizaine de membres. Les équipes sont constituées de jeunes dans la vingtaine, comme nous l'avons déjà évoqué, et comptent autant d'hommes que de femmes.

3.1.2. La formation

En étudiant les *fundraisers* au siège des ONG, nous avons analysé les stratégies, plus ou moins conscientes, individuelles ou collectives, de mise à distance du stigmate du *dirty work,* que ce soit en le niant, en l'endossant ou en le transfigurant. L'observation des séances de formation des *streetfundraisers* mais également des discours de motivation du chef d'équipe permet de saisir une modalité particulière de combat contre l'étiquette infamante : la valorisation des recruteurs sur le mode de l'activisme.

Dans le cadre de la formation « nouvelle formule » dont nous avons analysé la genèse au chapitre précédent, l'accueil des recruteurs se fait sur le mode d'un véritable rite d'institution (voir encadré « Bienvenue dans la famille »).

« Bienvenue dans la famille » : la cérémonie d'accueil des nouveaux recruteurs de Greenpeace (Observation participante, mai 2003[655])

Tout le monde assis face aux deux responsables (le chef d'équipe et le formateur[656], tous deux en t-shirt Greenpeace et short « Safari » à larges poches), la première séance débute, sans un mot, par la diffusion d'un clip de quelques minutes sur Greenpeace. Sur l'hymne rock de R.E.M., « *It's the End of the world as we know it and I feel fine* » s'enchaînent les images d'actions, fortes et spectaculaires : zodiacs ballottés contre la coque de baleiniers, activistes escaladant un réacteur de centrale ou s'attachant à des rails, banderoles déployées sur des ponts ou des buildings, coups de matraques… Trente ans d'histoire (officielle[657]) de Greenpeace sont condensés en images chocs. Les séquences se succèdent sur un rythme très rapide, subjuguant les spectateurs qui sourient aux coups d'éclats, souffrent avec l'activiste traîné par les cheveux par les CRS. Elles provoquent aussi des commentaires : « Ah oui, je me souviens » (images de lutte pour les bébés phoques au début dans les années 1980), « ça c'est dégueulasse » (images de pollution), « ça, faut être courageux » (image d'un zodiac renversé par un fût jeté d'un bateau). Ce clip trépidant s'achève par une inscription: « *Fighting to save the World as we know it* ». Le formateur éteint le poste et se retourne :

[655] A quelques détails près, Jonathan Jérémiasz rapporte le même cérémonial à propos d'une séance de formation en 2002, ce qui confirme la standardisation de la formation, même sur le mode de l'improvisation inspirée. Cf. Jérémiasz J., *Le programme Direct Dialogue…, op. cit.*, p. 43- 48. L'effet produit est d'autant plus efficace que dans le cas qu'il étudie, la séance dédiée à une session parisienne a lieu directement au siège de Greenpeace. Pour la session à laquelle nous avons directement pris part, c'est la maison municipale des associations environnementales qui est choisie.

[656] Il s'agit ici de Michel C., que nous avons présenté au chapitre précédent.

[657] On n'attend évidemment pas d'un tel document d'institution qu'il soit critique. Mais il faut souligner que cette un portrait s'appuyant presque uniquement sur la figure héroïsé des activistes, et très peu sur le militantisme de dossier pourtant stratégique depuis une dizaine d'années. De même, l'existence des groupes locaux n'est même pas évoquée dans cette présentation de 2003. Ainsi, après avoir assister à quelques réunions du groupe local, Léo, pourtant très motivé, nous déclare ne pas vouloir y retourner : « Ils discutent, ils préparent leurs petits trucs… Bon, c'est pas très excitant. Pour moi, Greenpeace, c'est pas ça ! » (Entretien avec l'auteur, 22 juin 2003).

« Il est quelle heure ? [quelqu'un : « 9H55 »] Bah voilà. Bienvenue chez Greenpeace. Ca fait cinq minutes que vous appartenez à cette association. Vous êtes là pour faire un travail. Mais dans une association militante, combattante.»
Puis, un clip présente le bureau français et ses membres : « Voilà vos collèges. Beaucoup ont commencé comme vous. Au bout de deux jours, il faut que vous puissiez dire « on » en parlant de Greenpeace. Vous êtes autant Greenpeace qu'eux ! [en désignant les images de salariés du bureau puis d'activistes à l'écran] »

Un des objectifs des deux jours de formation est d'opérer une double métamorphose : transformer des gens qui ne se connaissent pas en une équipe soudée et transformer des gens qui connaissent peu GP en dépositaires de son image. Pour cela, le principal outil va être celui de l'identification à l'association et plus précisément aux militants de l'association. La projection d'un second film va renforcer ce processus, ainsi que la distribution des panoplies Greenpeace prêtées pour la durée de la session (tee-shirts, coupe-vent, badge)[658].

Mais la formation définit également la forme d'engagement souhaité. Dans l'extrait suivant, le formateur manie les registres de la confession et de l'humour pour faire passer des messages où transparaissent trois lignes directrices beaucoup plus sérieuses que la forme du message le laisserait penser: la vie de groupe, la responsabilisation de chacun et l'autonomie (voir encadré « Les RADD »).

« Les RADD » : l'individu, le collectif et l'institution en scène (Observation participante, mai 2003)

Le formateur explique qu'il va s'agir de tout se dire entre nous pour se faire confiance. Grave, il indique sur le ton de la confession qu'il va donc nous communiquer « les chiffres secrets de Greenpeace » (frisson dans l'assemblée). Nous avons le droit de les prendre en note. Nous *devons* même les prendre en note. Il dicte : « Direct Dialogue, les chiffres secrets. Nombre de RADD alpha : 20. Alors une RADD, c'est une Relation Amoureuse à Durée Déterminée. Alpha, ça veut dire entre recruteurs. [rires dans la salle] Nombre de RADD bêta : 50. Bêta, c'est entre recruteur et adhérent. [rires] Nombre de mariage : 0. Nombre d'enfant : 1. C'est vrai, il est tout beau [regard complice au responsable d'équipe]. Nombre de cigarettes pendant les heures de recrutement : 0. [tout le monde fait « oui » de la tête] Nombre de joints fumés après le travail : ça nous regarde pas. [rires]. Nombre de trace de boulettes sur le tee-shirt : 0. [rires et hochements de têtes]. Question subsidiaire : numéro de visa du nuage de Tchernobyl ? Y en a pas, il n'a pas passé la frontière. » [rires][659]

[658] On renvoie ici aussi à notre mémoire de DEA pour de plus amples détails sur la formation.
[659] Les plaisanteries récurrentes sur les RADD poursuivront le recruteur jusqu'à la fin de la session, où il lui sera remis un questionnaire où il doit exprimer son avis sur la formation, le travail etc. A la fin de la feuille, il est noté : « Facultatif (mais important pour la pérennité du programme Direct Dialogue) : avec combien de vos collègues et/ou adhérent(e)s avez-vous couché pendant cette session ? »

Parallèlement à l'accent mis sur la vie collective, le formateur déploie également un véritable code d'honneur du *fundraiser* et une grandeur propre à cette tâche *a priori* infâmante. Pour cela, il encastre celle-ci dans une transcendance (la Cause) et un imaginaire exotique, loin de sa réalité concrète[660]. Ainsi non seulement pour le recruteur, tous les coups ne sont pas permis et il doit au contraire respecter une déontologie stricte, mais bien au-delà, il lui faut vivre son travail sur le mode de l'engagement, en référence permanente aux activistes de Greenpeace. Ceux-ci sont en effet montrés au cours de la formation comme les exemples à suivre, par leur dévouement, leur désintéressement et leur sens du sacrifice mais aussi pour la rigueur de leurs actions où rien n'est laissé au hasard. Cette exigence de sérieux permet de renverser la perspective en insistant sur le fait que le *streetfundraising* est un « vrai métier », qui peut leur permettre de travailleur toute l'année (s'ils suivent la « caravane » des sessions) et correctement payé (du moins au dessus du salaire minimum). Il nécessite donc un vrai « professionnalisme ».

Dans le même temps, on indique aux recruteurs qu'ils ne doivent pas être des militants. Leur travail repose sur la probabilité statistique : adresser une centaine de « bonjour » par heure à des passants permet d'accrocher l'attention d'un individu déjà disposé, pour des raisons préexistantes, à devenir adhérent à Greenpeace. Pour appuyer ce double ressort de l'analogie et de la distinction entre recruteur et activiste, le responsable les présente comme distincts, mais membres d'une même communauté imaginée (« Les éléments sont tous différents mais chacun a besoin de l'autre. »), comme noté dans le tableau ci-dessous (utilisé dans toutes les formations observées ou narrées en entretien) :

Tableau 1.Opposition « militant » et « recruteur »

Militant	Recruteur
Cherche à convaincre	cherche les déjà convaincus
un « alchimiste »	un « chercheur d'or »
transforme la conscience des gens	« trouver les pépites d'or »

[660] Ce grandissement est aussi géographique, accentuant la responsabilité et l'importance de bien faire sa tâche pour contribuer à réaliser quelque chose d'immense : « Ça existe dans tous les GP dans le monde. Quand nous on se couche en France, y en a qui se lèvent pour Direct Dialogue en Nouvelle-Zélande ! ». (Notes de terrain, mai 2003)

Cette distinction « sur le papier » devient progressivement apprentissage pratique, « par corps », avec les séances de jeux rôles réalisées le second jour de la formation (voir encadré « Jeux de rôle »).

« Jeux de rôles » : ni vendeur ni militant ? (notes de terrain, mai 2003)

Le dimanche matin, second jour de la formation, chacun a appris son script, écrit la veille en fin de journée et est prêt à le tester en salle, en jeu de rôle, avant un test grandeur nature dans la rue l'après-midi. A tour de rôle, les participants jouent le rôle du passant et du recruteur. Les premiers volontaires sont des recruteurs expérimentés, ayant déjà fait le programme l'an passé. Sûr de sa méthode, le premier s'élance et développe son accroche et son *speech*, très « rentre-dedans ». Colère du formateur : « Attend mais c'est quoi ça, c'est n'importe quoi ça de se mettre devant le mec pour le bloquer. Et puis, t'as pas écouté ce qu'il t'a dit. Faut arrêter le truc du physique et du feeling. Là, t'es au forceps ! Le problème, c'est que là tu milites. Vous laissez pas piéger par votre âme verte, laisse pas parler tes sentiments. ». (moue renfrognée du recruteur expérimenté) « Faut pas se prendre la tête et forcer la main. On a fait un sondage sur ceux qui venaient d'adhérer à Greenpeace. Sur 200 contactés, y a 95% des gens qui avaient déjà l'adhésion en tête et l'adhésion s'est faite dans les cinq premières minutes. » Un conflit s'engage entre le formateur et le recruteur expérimenté, qui s'accroche et refuse que son rôle soit minimisé : « C'est peut-être parce que je leur ai parlé dix minutes l'année d'avant que là ils ont envie d'adhérer ! ».

Les autres séquences sont plus calmes, le formateur distribuant mauvais et bons points aux néophytes appliqués : « Bravo, là y a un dialogue, une rencontre », « Attention à ce qu'on reflète inconsciemment. Là, on voit que t'es pas à l'aise avec le RIB », « Faut pas parler de la somme minimum, sinon t'auras que des bulletins à six euros ! », « Ce que vous dites, mais l'important en fait, c'est ce que vous êtes. Vous parlez au nom de Greenpeace ». Cette demande d'implication va aller croissante contre des participants jugés trop scolaires, pas assez créatifs : « Vous me faîtes pas frissonner », « Vous devez irradier, la banane », « En tant que recruteur, t'es là pour quoi ? Pour aller chercher un chèque en fin de mois ? Non ! », « Vous êtes Greenpeace, on a des couilles, on est non-violent, c'est beau, alors on y croit ! », « Vous devez donner votre empreinte à la rencontre ! », « Pensez à ceux qui sont sur les zodiacs ! ».

Les « jeux de rôles » mettent non seulement l'accent sur la manière dont l'apprenti recruteur conduit l'interaction et sur son apparence « en surface », mais également sur son implication profonde supposée. On retrouve là les ficelles du travail émotionnel (ou « management des émotions ») étudié par A. Hochschild[661]. Elle

[661] « I use the term *emotional labor* to mean the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display; emotional labor is sold for a wage and therefore has *exchange value*. » Cf. Hochschild A., *The Managed Heart…, op. cit.*, p. 7. Notons que des conflits éclatent dans les années 1970 dans l'industrie aéronautique, les hôtesses demandant un contrôle sur leur propre sourire et refusant de « devenir des robots » ; pour faire pression, elles mettent en place des « grèves du sourire »

distingue le « *surface acting* » du « *deep acting* » : dans ce second processus, ici mobilisé, l'acteur ne doit pas simplement figurer un état mais le ressentir *réellement*[662], afin de l'irradier de manière spontanée et convaincante[663]. La ficelle managériale vise donc à rendre le recruteur efficace, responsable et redevable en insistant sur l'autonomie, l'inscription dans une « grande famille militante » et la personnalisation du travail.

3.1.3 L'encadrement dans la rue

Si l'institution imprime particulièrement sa marque sur les participants lors des formations, il faut souligner le travail continu d'encadrement effectué dans la rue par le chef d'équipe. On l'a dit, son rôle est hybride, à la fois supérieur hiérarchique et ami (du moins, jouant sur le tutoiement, la confidence, l'informalité des rapports, la réciprocité de la confiance donnée et reçue[664]), mais également exemplaire à suivre dans le travail (c'est un recruteur qui a réussi) et dans l'engagement.

Ainsi, le briefing du matin est à la fois l'occasion à la fois de fixer des objectifs productifs, de faire passer des pétitions, de donner des conseils sur le recrutement, de raconter un épisode du roman de l'ONG. Quand les conditions météos ne permettent plus de travailler, il n'est pas rare que le chef d'équipe propose d'aller

---

ou s'attèlent à volontairement « jouer faux » leur partition. Elles dénoncent, derrière l'appel à leurs qualités « naturelles » (la femme séduisante et la mère rassurante) la dimension artificielle de l'attitude requise (et donc la part de travail sur soi fournie), et revendiquent la maîtrise de leur « outil de production » : leur intimité et leurs corps. Elles mettent à distance le diktat de la « présentation de soi » en insistant sur leur rôle de potentielle secouriste et leur responsabilité sur la vie des passages en cas de crash. Cf. *idem*, p. 121- 130.

[662] On peut faire un parallèle avec le cas étudié par V. Patouillard sur la ZAP d'Act-Up. Il s'agit de rationaliser le déclenchement d'un état émotif, réellement vécu (la perte d'un proche, les ravages constatés de la maladie), dans une visée performative. Le militant se met au moment défini lors de la planification du *happening* en état de « transe » et communique *parce qu'il le vit* à cet instant, par une réminiscence commandée, la colère et la douleur. Cf. Patouillard V., « Une colère politique, la ZAP d'Act Up Paris », *Sociétés contemporaines,* 31, 1998, p. 15-36.

[663] Si l'on doit filer la métaphore théâtrale, on peut convoquer la figure de Konstantin Stanislawski, metteur en scène russe qui a révolutionné l'approche dramaturgique avec cette perspective, liant authenticité et distance au rôle. On renvoie à l'ouvrage classique : Stanislawski K., *La formation de l'acteur*, Paris, Payot, 2001. Hochschild le cite d'ailleurs de manière éclairante : « The Danger for the actor lies in *becoming* the part he plays, in feeling that he *is* Hamlet. (…) Stanislawski warned: "Always act in your own person, as an artist. You can never get away from yourself. The moment you lose yourself on the stage marks… the beginning of exaggerated false acting. For losing yourself in the part, you kill the person whom you portray, for you deprive "him" of the real source of life for that part". ». Hochschild A., *The Managed Heart…*, *op. cit.*, p. 195. Voir également Hoschild A., *The Commercialization of Intimate Life – Notes from Home and Work*, Berkeley, University of California Press, 2003, p. 87-103.

[664] Cette informalité des rapports hiérarchiques par l'emploi d'un ton personnalisé (« tu me fais confiance, je te fais confiance», « bon là, je te file un bulletin déjà fait pour faire remonter tes stats », « là, avec tes mauvais résultats, tu me mets mal par rapport aux responsables, tu t'en rends compte ? ») ne signifie pas que le poids des contraintes productives s'efface, au contraire.

écouter un documentaire sur Greenpeace. Dans l'ambiance relâchée du « hors travail », c'est également l'occasion de faire passer des messages, sur le ton de la boutade (mais tout en s'assurant que l'information est passée), en mettant en valeur un recruteur méritant ou en se moquant « gentiment » d'un autre moins efficace.

Les séances de *debriefing*, chaque jour, sont un autre temps fort du travail d'encadrement. En effet, à l'issue de chaque demi-journée, les recruteurs indiquent chacun leur tour au chef d'équipe le nombre de bulletins remplis avec et sans RIB ou complétés[665]. L'annonce se fait à haute voix, devant tous les collègues. C'est l'occasion pour le chef d'équipe de distribuer les bons et les mauvais points. Surtout, le chef d'équipe « motive » l'échec ou la réussite de manière responsabilisante et performative : « T'en veux pas assez, faut te battre », « T'es trop négatif dans ton attitude », « Bravo, tu vois, quand t'y crois, ça marche », « Te laisses pas polluer[666] », « Attention aux saboteurs[667] », « Allez, y a plein de gens géniaux qu'attendent de nous rencontrer ». Le verdict est moins une analyse technique de l'interaction marchande qu'un discours de mobilisation permanent, sur les valeurs de l'engagement, de la sincérité et de la bonne volonté[668].

Si les résultats d'une session sont décevants et que le chef d'équipe peine à remobiliser ses troupes, le siège de l'ONG peut dépêcher sur place un des cadres du programme. Un rôle spécifique de « booster[669] » a même été créé pour Michel. C. Celui-ci intervient alors pour rompre la routine de la session, réintroduire une dose d'impromptu, en proposant des formes inventives de sollicitation, sur le mode théâtralisé et coordonné du happening : recrutement dans des endroits insolites, réalisation sur un mode auto-parodié de *die in* ou d'enchaînement… En trouvant des formes de sollicitation décalées, comme les interventions des activistes de Greenpeace

[665] On désigne par là les bulletins incomplets dont on a récupéré par téléphone l'information manquante (généralement le RIB).

[666] Ce leitmotiv désigne le fait de ne pas se laisser « contaminer » par « l'énergie négative » des passants indifférents ou hostiles.

[667] Autre figure imposée de la rhétorique du chef d'équipe, la référence aux saboteurs renvoie aux passants qui passent leur temps à engager la conversation avec les recruteurs en « cherchant la petite bête », en posant des « questions pièges » sur les campagnes de Greenpeace (dont ils ont souvent la réponse), mais qui n'adhéreront jamais. Par extension, le terme peut également désigner des individus bienveillants vis-à-vis de l'association, très loquaces et curieux, mais qui ne contractent pas d'adhésion.

[668] Cette responsabilisation individuelle, articulée à l'inscription institutionnelle au service de la cause, doit être maniée avec précaution. En effet, poussé à son paroxysme, ce processus attise la mauvaise conscience et des sentiments de honte chez les recruteurs qui se sont pris au jeu, et qui refuse d'être payés suite à de mauvais résultat « car on a fait perdre de l'argent à l'ONG ». Le chef d'équipe doit alors rapidement réencastrer l'activité dans son cadre objectif et légal, puisque la rémunération n'est pas liée au résultat.

[669] On reprend ici le terme employé en interne.

le sont vis-à-vis de formes plus conventionnelles d'intervention politique, il s'agit à la fois de conjurer la routine du travail marchand, de mobiliser l'équipe comme acteur collectif et bien sûr de stimuler le nombre d'adhésions réalisées.

On mesure donc l'imbrication tout à fait particulière d'identification militante et d'efficacité managériale mise en place par ces dispositifs. Mais pour prendre la mesure de cette imbrication, il est nécessaire pour clore notre réflexion de décentrer notre regard et de quitter la rue pour saisir au niveau institutionnel les dilemmes liés à la place des recruteurs au sein de Greenpeace.

3. 2. Quelle place pour les recruteurs dans l'institution ?

Nous avons analysé au chapitre précédent la configuration institutionnelle dans laquelle prit place la mise en place du programme Direct Dialogue. Ayant en tête cette séquence de reconstruction à la fin des années 1990, on peut souligner l'arrivée d'une cohorte de membres venus à Greenpeace par le biais de ce programme parmi les adhérents mais également parmi les salariés au siège. Lors d'un entretien en novembre 2002, le responsable du programme nous précise :

> *« Ce qu'il faut bien comprendre, c'est qu'**il y a énormément de gens qui viennent de ce programme et qui aujourd'hui travaillent à GP**. Il y a la responsable de la **campagne « Forêt »**, la responsable de la **campagne « OGM »**, **l'attaché de presse**, moi, **la campaigneuse « Climat »**, l'assistant de la **relation adhérent**, les **deux coordinateurs « Action »**. Et y a énormément de gens qui ont fait ce programme et qui sont activistes et participent aux **groupes locaux**[670] . »*

Au total, en 2003, 15 des 34 salariés sont d'anciens recruteurs du programme Direct Dialogue. Dans cette configuration, travailler pour Greenpeace « pour de vrai », et non plus seulement comme recruteur ou chef d'équipe, devient un horizon envisageable. C'est en tous cas le souhait du chef d'équipe de notre session en 2003. De tous les salariés du siège travaillant sur le programme, c'est celui, parmi ceux qui nous a été donné de rencontrer, qui avait la vision la plus « enchantée » sur Greenpeace et Direct Dialogue, dans le sens où il évacuait la dimension de *dirty work* par un discours reposant sur une grammaire très valorisante de ce travail, mettant en avant le côté « humain » et « militant », jusqu'à la caricature. La surprise fut grande pour les membres de notre équipe, qui avaient pour la plupart adopté sa grille de lecture du programme et de l'association, en apprenant qu'il avait été

[670] Entretien avec l'auteur, 27 novembre 2002.

licencié[671]. Revenir sur son parcours nous permet de mieux comprendre à la fois la puissance du « vertige de l'enchantement » déployé dans ce programme et l'ambiguïté du statut des *streetfundraisers* au sein de l'institution.

Jeff, issu, d'un milieu modeste, a fait des études commerciales : CAP et BEP en vente d'action marchande puis bac professionnel « vente-représentation-placement ». Il travaille pendant plusieurs années dans le secteur privé comme VRP et à différents postes liés à la vente. Mal à l'aise avec son univers professionnel, tombant chroniquement malade et démissionnant sans cesse, il s'intéresse de plus en plus à la cause environnementale. Il finit par franchir le pas : il devient salarié de Greenpeace en tant que recruteur (en CDD) alors que le programme se met en place depuis deux ans. Il vit ce nouveau statut comme un « accomplissement » et un acte militant[672]. Consécration : très bon recruteur, il est promu responsable d'équipe au bout de quelques mois (en CDI). Ce statut est pour lui un honneur et un engagement militant encore plus fort. Bien que vivant déjà son rapport à son métier et à l'association de manière très valorisante, il souhaite définitivement pouvoir « tout donner pour la cause », et pour cela, son poste à la collecte de fonds lui paraît moins pertinent que des postes plus proches de l'action militante « pure ». Il concède que le travail dans la rue devient de plus en plus difficile à supporter pour lui, et qu'il exècre sa dimension marchande, malgré un discours de façade toujours très enthousiaste auprès des recruteurs[673]. Il s'inscrit au *basic training* pour devenir activiste et postule aux postes de *campaigner* sans s'apercevoir qu'il ne détient pas les compétences requises pour ces postes (expertise scientifique et juridique, expérience du lobbying).

Un peu plus d'un an après avoir été nommé chef d'équipe, il est licencié : il lui est reproché en premier lieu de ne plus sembler concerné par son poste de responsable d'équipe (en témoignerait le fait qu'il ait postulé à d'autres postes). Autant il vivait sur un mode enchanté son engagement dans l'association, autant cet événement va

[671] Une pétition sera même organisée par des ex-recruteurs de cette session et adressée au siège.
[672] Ce changement d'emploi le met d'ailleurs dans une situation financière difficile, ayant un salaire beaucoup moins élevé que ce qu'il percevait auparavant dans le secteur marchand.
[673] On a pu mettre à profit ici l'articulation entre les observations ethnographiques, où la façade d'enchantement était vive et efficace, et les données issues de cet entretien, où le « for intérieur » donné à voir témoigne d'une forte dissonnance cognitive. Cette dichotomisation des sentiments projetés et contenus liée à la conciliation de la face militante et la face commerciale, témoigne de ce qu'on appelle, faute de mieux, un travail *sur soi* et, pourrait-on dire, *pour soi*. En effet, cette production n'est pas réductible à une performance pour maintenir l'enthousiasme des encadrés ou pour afficher des signes de conformité aux impératifs de rôle dictés par l'institution.

renverser toute sa vision de Greenpeace. L'organisation devient la cristallisation de tous les maux : « c'est Vivendi » comme il nous le déclarera suite à cette nouvelle.

Sa vie, qu'il avait reconstruite autour de cet engagement (son métier, ses amis, sa cause, son statut social et l'image qu'il avait de lui-même) se déconstruit, se « détricote ». Il avait vécu son engagement à Greenpeace comme une rupture biographique, comme l'accomplissement de ce qu'il voulait être, après avoir supporté une vie de VRP dans laquelle il ne se reconnaissait pas. Dans l'enchantement d'une appartenance à la cause, il ne percevait plus les raisons objectives de son recrutement et de sa promotion au sein de l'organisation : ses compétences commerciales.

A travers cette trajectoire accidentée, ce sont les « plis singuliers » de l'imbrication entre engagement militant, *dirty work* et logique managériale qui doivent être considérés. Si on a rencontré dans la première partie de ce travail des *fundraisers* qui modifient leur identité sociale par la reconversion de compétences professionnelles dans une institution militante, le phénomène est plus profond pour les cas rencontrés ici. Ceci tient à la fois à la force du processus d'enchantement militant que nous avons décrit dans ce chapitre, mais également aux trajectoires des acteurs considérés, en porte-à-faux avec l'univers marchand. Jeff, tout comme Michel C., le formateur[674], abandonnent leurs galons commerciaux pour « repartir de zéro » comme simple recruteur, puis chef d'équipe. Mais ils sont également très peu dotés en capitaux militants. Ils deviennent donc rapidement, d'un point de vue professionnel et militant, de véritables oblats de l'institution et s'en remettent intégralement à elle. Lorsque l'*illusio* de l'enchantement militant et professionnel de leur statut se heurte aux structures objectives de l'organisation, les désillusions sont d'autant plus cruelles.

Comme souvent, les cas d'échecs mettent à jour tout ce que masque le déroulé *a priori* « sans histoire » d'un processus. Pour le *streetfundraising*, la transfiguration du *dirty work* en acte « militant » qui s'observe dans les sessions ne naît pas par magie sociale, ou par la force intrinsèque de l'interaction. Cette transfiguration nécessite des dispositions spécifiques chez les recruteurs (la distance au rôle et en même temps une forme de disponibilité biographique à s'y engager pleinement), qui sont sélectionnés et activées par un travail institutionnel complexe.

[674] Ce fondateur de la rhétorique de la « belle rencontre » a quitté Greenpeace quelques années plus tard avec fracas.

Le cas des anciens recruteurs montés en grade dans l'institution et tombés de haut après avoir cru atteindre le firmament militant révèle l'enjeu pour l'institution d'une régulation idoine des aspirations légitimes. C'est à cet effet que fut développé un programme de fidélisation des meilleurs recruteurs, *via* une rémunération préférentielle, le développement d'une sociabilité spécifique (fête de fin d'année des recruteurs) ou encore la constitution de petites équipes d'« élites », sans chef d'équipe[675].

Cette fidélisation vise également à limiter un *turn-over* qui coûte cher en animation perpétuelle de formations. Le problème va se poser de manière cruciale à partir de 2004, avec la mise en place du programme par de nombreuses ONG. Il devient en effet de plus en plus difficile de constituer des équipes de recruteurs et de garder les meilleurs éléments, débauchés par les concurrents. La multiplication des programmes de *streetfundraising* entraîne d'autres difficultés : encombrement des centres-villes, risque d'exaspération des passants sur-sollicités…

Mais surtout, à l'issue de cette étude ethnographique des pratiques de *streetfundraising* où on a vu l'importance d'une transfiguration de la tâche commerciale en acte militant, on peut se demander comment peut s'accomplir l'externalisation du programme. En effet, la mise en place généralisée du *streetfundraising* se fait *via* le recours à un prestataire extérieur. Le rattachement symbolique du recruteur à la cause et à l'ONG, dont on a vu qu'elle était aussi centrale que ténue dans le dispositif de Greenpeace, est rompu. Dans cette nouvelle configuration, le travail de transfiguration du *dirty work* devient encore plus problématique, à mesure qu'on assiste donc à la fois à l'institutionnalisation du programme, à l'autonomisation du statut de recruteur, et à l'émergence d'un véritable marché du *streetfundraising*.

En prenant pour objet d'enquête l'agence qui accapare la quasi-totalité du marché du *streetfundraising* aujourd'hui, on s'attache à découvrir les contours de cette nouvelle énigme. Si la configuration change sensiblement pour le marché du *streetfundraising* en 2004, on observe néanmoins quelques continuités discrètes : à la tête de la nouvelle agence, qui revendique la mise en place d'un *streetfundraising*

[675] Au Québec, la conciliation des identités marchandes et militantes des *streetfundraisers* (opérant l'été) et *canvassers* (opérant toute l'année) est réglée par un découpage temporel de la journée : la matinée est réservée à la collecte de fonds, l'après midi à des actions de sensibilisation, voire d'actions militantes.

« propre » et « éthique », on trouve le premier responsable du programme chez Greenpeace, jugé à l'époque « trop marketing ».

Chapitre 6. La monopolisation du marché du *streetfundraising* par une agence « militante »

En une dizaine d'années (1998-2008), la collecte de fonds sur la voie publique est passée, pour les ONG et les professionnels du *fundraising*, du statut d'expérience incongrue menée par Greenpeace, perçue comme une ONG « à part[676] », à celui d'outil consacré, utilisé par une vingtaine d'associations. Seconde surprise : alors que les programmes de *streetfundraising* de Greenpeace étaient réalisés en interne, 90% le sont aujourd'hui par sous-traitance à des opérateurs privés. Troisième élément : alors que la hiérarchie des professionnels de la collecte semblait bien établie, c'est une petite agence créée en 2004, *ONG Conseil*, qui monopolise actuellement la quasi-totalité de ce marché.

Retracer la genèse de l'agence *ONG Conseil* permet de mettre en relation nos réflexions sur le *streetfundraising* avec les transformations de la configuration du secteur de la collecte abordées dans la première partie de cette thèse. En effet, le projet de cette organisation prend tout son sens si on le replace dans la dynamique des évolutions observables depuis la fin des années 1990, détaillées au chapitre 3, que ce soit au niveau des professionnels du *fundraising* (rachat par de grands groupes de publicité *corporate* des agences spécialisées dans la collecte associative, multiplication des canaux de collecte, fin des « budgets globaux », prime à la théorisation universitaire de la « déontologie ») ou des soutiens (vieillissement de la population des donateurs, rendement décroissant des bases de données recoupant les mêmes populations de seniors donateurs sursollicités, remise en cause de la prééminence du courrier comme media privilégié de collecte de fonds). Dans cette configuration, *ONG Conseil* s'impose rapidement comme une agence spécialisée sur un segment de la collecte, visant un public jeune, avec une communication à destination des employés et des ONG fondée sur « l'éthique de la collecte ».

[676] Quelques mois avant que la direction de leur ONG ne décide d'adopter ce mode de collecte, des bénévoles des groupes locaux d'Handicap International nous confiaient : « Ça, ça n'arrivera jamais chez nous. Ce n'est pas le genre de la maison ! (rires) Il n'y a que Greenpeace pour faire ça, tout comme il n'y a qu'eux pour s'enchaîner sur des bateaux ou je ne sais quoi (rires). » (notes de terrain, février 2004).

Pour éclairer la genèse de l'agence, nous nous attacherons tout d'abord aux trajectoires de ses deux gérants et co-fondateurs[677], qui incarnent par leurs propriétés une dialectique entre les injonctions commerciales et militantes. Leur collaboration prend forme dans l'ambition de l'entreprise de s'imposer comme l'acteur « efficace socialement et responsable économiquement ». Puis nous analyserons le succès fulgurant de l'agence, et notamment le passage en quelques années d'un statut (revendiqué) d'*outsider* à une position quasi-monopolistique sur ce segment de collecte. Cette réussite plonge l'agence dans un rôle d'arbitre de l'épineuse question de la régulation du marché de la collecte de fonds sur la voie publique. Enfin, nous reviendrons dans un troisième temps sur la structuration de l'agence sur le mode d'une « entreprise militante », brouillant les distinctions organisationnelles et ayant recours aux ressorts du « management charismatique[678] ».

1. Genèse de l'agence

1.1. Un attelage bicéphale : le commercial et le militant ?

La genèse de l'agence *ONG Conseil* est étroitement liée à l'histoire du *streetfundraising* qui débuta au sein de Greenpeace France. Cette histoire, nous l'avons dit, est marquée par l'appropriation progressive du programme, au cours de deux périodes distinctes : l'une menée par un collecteur venu de l'extérieur et imposant une démarche de marketing, et la seconde, portée par d'ex-recruteurs ayant fait leur place dans l'institution, et qui dénient le caractère commercial de la sollicitation par la promotion d'un modèle de la « belle rencontre ». Or, les deux gérants d'*ONG Conseil* sont issus de cette histoire tumultueuse. Si un aperçu rapide de leur profil peut laisser penser à la réunion de deux idéaux-types opposés, qui seraient « le commercial » et « le militant », nous allons montrer qu'il n'en est rien ; chacun est doté d'un rapport spécifique à l'activité marchande et à l'engagement militant, nourri d'appétence et de distance. Leurs points de convergence impulsent la dynamique de cette agence particulière.

[677] D'un point de vue formel, J.-P. Caulin-Recoing est le seul fondateur de l'agence et l'initiateur du projet. Par le terme de « co-cofondateurs » (employé par les intéressés sur le site internet de l'agence), on renvoie à la collaboration entre les deux protagonistes dans la genèse du projet.

[678] Nous reviendrons sur cette notion, empruntée à N. W. Biggart; *Charismatic Capitalism. Direct Selling Organizations in America*, Chicago, Chicago University Press, 1989.

1.1.1. Un collecteur de la « seconde génération » promu pionnier du streetfundraising

Le fondateur et actuel co-gérant d'*ONG Conseil* n'est autre que J.-P. Caulin-Recoing, qui fut le premier responsable de « Direct Dialogue » à Greenpeace France. A l'image d'autres collecteurs de la « seconde génération[679] », on retrouve dans la manière dont il raconte son parcours le sentiment de ne jamais être à sa place, que ce soit dans le secteur commercial ou chez Greenpeace[680] :

> *« Oh, moi, c'est un peu* ***le hasard*** *qui a fait les choses. C'est-à-dire qu'en fait je suis un peu* ***marginal****. J'ai une* ***formation Sup' de Co****, un truc un peu classique… J'ai fait de la* ***production de théâtre, de cinéma*** *pendant quelques années et puis après heu…* ***j'ai arrêté et j'ai passé pas mal de temps sans boulot****, et puis y avait rien qui me branchait quand je regardais la presse, genre :* ***"Vous êtes force de conviction, venez intégrer une équipe dynamique de vente" et tout ça, bon, moi, j'avais beaucoup de mal****. Et donc* ***je m'étais un peu exilé à la campagne pendant quelques mois*** *et bon, je regardais les pages "emplois" de* Libé *régulièrement et j'ai vu une annonce pour ce poste là… (…) Pour le coup, je regardais une annonce pour Darty et heu (rires), je vois un truc pour Greenpeace, j'appelle. (…) J'étais pas adhérent de Greenpeace,* ***je savais même pas que Greenpeace existait en France, j'étais complètement inculte par rapport aux ONG***[681] *… »*

Cette méconnaissance de l'ONG ne l'empêche pas de rapidement prendre un rôle important dans l'organisation, en participant activement à la reconstruction du bureau français. Il s'attache à la cause et à l'organisation, sur un mode teinté à la fois d'admiration et de distance. Ainsi, expliquant son rapport à l'association (après l'avoir quitté), il souligne la qualité des « vrais » militants, citant les activistes mais également les *fundraisers* :

> *«* ***Je suis resté adhérent de Greenpeace parce que même si je ne suis pas d'accord avec toutes les prises de position de l'organisation, d'abord c'est une très belle organisation****, ensuite y en a pas 50 000 qui sont un tel contre-pouvoir et dans le domaine de l'écologie, c'est primordial, c'est fondamental donc euh… je l'aime bien cette organisation. Même si je suis pas d'accord avec tout, même si y a des canards boiteux (…) mais y a des types formidables dedans,* ***y a des activistes, qui sont un peu butés parce qu'ils sont militants, ils sont dans leurs trips mais c'est des gens purs, ils le font pour la bonne cause****. Vous allez voir [****le directeur du développement des ressources***[682]***], il a fait un vrai choix personnel, un vrai choix de militant, mais de***

---

[679] Voir chapitre 2.

[680] Cette position d' « entre-deux » peut également être lue au regard de sa socialisation familiale, où le mode de vie bourgeois se conjugue à une appétence pour l'univers artistique et une sensibilité de gauche.

[681] Entretien avec l'auteur, le 7 mars 2003.

[682] Celui-ci est doté d'un parcours typique des collecteurs de la seconde génération, passés par des écoles de commerce, puis ayant travaillé dans le privé, avant de choisir d'œuvrer dans le secteur associatif, souvent au prix de baisses de revenus importantes.

***militant dans sa vie, ça, c'est une belle personne pour moi**. Et à l'international, y a aussi des gens formidables, comme Wallmeyer[683], par exemple[684]. »*

On l'a souligné précédemment en étudiant les controverses liées à la mise en place du programme : J.-P. Caulin-Recoing se retrouve rapidement en porte-à-faux vis-à-vis de gens qu'il juge « trop militants », tandis que ces derniers le jugent « trop marketing ». Si ces compétences managériales lui permettent de mettre sur pied un programme rapidement très lucratif pour l'ONG à partir de 1999, il quitte pourtant la structure en 2002 suite aux conflits avec la direction de l'association (notamment Bruno Rebelle) et avec les ex-recruteurs promus cadres du programme. Après ces quatre années, il a acquis un savoir-faire très rare dans le secteur de la collecte, puisque *Greenpeace* est le leader dans la conduite de ce programme, au côté des deux autres ONG qui le mènent en interne : MSF et Amnesty International[685]. Il devient donc rapidement consultant pour une agence spécialisée dans le marketing direct associatif, qui agit comme prestataire extérieur pour la mise en place du programme (notamment pour le WWF). *BestCom*[686], fait partie de ces agences dont nous avons retracé la trajectoire, fondée à la fin des années 1980 en étroite collaboration avec des ONG et qui se sont progressivement distanciées de celles-ci, en étant notamment rachetées au début des années 2000 par un des principaux groupes de communication, marketing et publicité mondiaux[687]. Cette collaboration entre J.-P. Caulin-Recoing. et *BestCom* est de courte durée et des désaccords liés à la manière de mener le programme[688], et la volonté du premier de devenir son propre patron, le conduiront à

---

[683] Gerhard Wallmeyer est le responsable depuis plus de 25 ans du *fundraising* du prospère bureau allemand de GP et il est en charge de GP Russie depuis 1995. C'est un vétéran de l'organisation écologiste, cofondateur du bureau allemand au début des années 1980. Auparavant, titulaire d'un diplôme d'éducateur, il travaillait dans la formation pour adultes dans un YMCA d'Hambourg. Cf. http://www.norddeutscher-fundraisingtag.com/8-0-Referenten.html, consulté le 2 juin 2008.

[684] Entretien avec l'auteur, le 7 mars 2003.

[685] A la différence de GP, ces deux ONG ne misent pas uniquement sur le *streetfundraising* et poursuivent la sollicitation par courrier.

[686] Ce nom est factice.

[687] Pour restituer la densité des relations qui lient les différents acteurs du secteur, précisions que BestCom est dirigée par le frère de Luc B., figure incontournable du *fundraising* associatif, dont nous avons retracé la carrière précédemment. A travers ces diverses acquisitions, ce grand groupe a forgé un département « *non-profit* ». Le nom ne doit pas tromper : ceci ne désigne pas une démarche bénévole mais bien des prestations de service dûment facturées auprès d'organisations à but non lucratif, qu'elles soient privées (comme les ONG) ou publiques (collectivités territoriales). Luc. B., dont l'agence fut rachetée par le groupe au début des années 2000, devint co-responsable de ce département *non-profit* en 2001.

[688] Les désaccords portaient à la fois sur le montant de la rémunération, qu'il jugeait trop basse, et sur les modalités de management, estimées contre-productives d'un point de vue qualitatif, car favorisant des adhésions réalisées « au forçage » et donc susceptible de ne pas être pérennisées, une fois les contraintes de l'interaction desserrées.

fonder *ONG Conseil*. Parallèlement, durant cette période, il réalise un cursus de troisième cycle de management de la mode, domaine qui le passionne.

Comme nous allons le voir maintenant, ce double rapport, qu'on pourrait dire « distingué[689] », à l'activité marchande et à l'action militante, et ce passage par *Greenpeace* puis *BestCom*, marque également la carrière de l'autre gérant d'*ONG Conseil*, Jonathan Jeremiasz[690].

1.1.2. Jonathan J. : le recruteur altermondialiste promu patron

En effet, Jonathan J. partage avec son collègue une socialisation dans une famille bourgeoise (parents dentistes pour l'un, père cardiologue pour l'autre) mais marquée à gauche, voire à l'extrême-gauche[691]. Il alterne à l'Université plusieurs expériences malheureuses, en Faculté d'économie et de gestion, puis en IUT « Gestion des entreprises et des administrations » qu'il quitte au bout d'un mois. Comme dans les propos de son collègue, on retrouve, quand il narre son expérience, une forme d'ennui, voir de mépris, pour ces activités où s'affiche de manière crue, pourrait-on dire, la dimension marchande :

> *« **Ca ne m'intéressait pas du tout.** J'étais entouré de gens qui voulaient monter **des petits trucs**, sandwichs grecs, etc… **Ça ne me faisait pas vraiment rêver… Ça m'a même vraiment déprimé** et j'ai abandonné*[692]*. »*

Il enchaîne ensuite des petits boulots administratifs, au cours desquels il s'oppose à sa hiérarchie, qu'il suspecte de discriminations raciales dans le traitement de dossiers. A l'Université, c'est en s'éloignant du domaine économique et en s'engageant dans un cursus de science politique qu'il reprend goût à ses études. Parallèlement à celles-ci, il participe à plusieurs événements altermondialistes d'envergure. Même s'il prend sa carte à ATTAC, il se sent distant des organisations militantes et s'affiche souvent en porte-à-faux :

---

[689] On renvoie ici au rapport esthète, à la fois compétent et distant, maîtrisant assez les formes légitimes pour en éviter toute ostentation, décrit par Pierre Bourdieu à propos de la culture. Nous transposons ici son analyse aux domaines économiques et militants. Cf. Bourdieu P., *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Minuit, Paris, 1979.

[690] Dans la mesure où ses travaux universitaires seront cités, l'anonymisation de cet acteur était impossible. Avec son accord, nous avons donc choisi d'utiliser son véritable patronyme.

[691] Du côté maternel, les grands-parents, enseignants de gauche, ont quitté l'Algérie pour la France en 1962. La mère sera également enseignante pendant une dizaine d'année avant de se consacrer à ses enfants, au foyer. Du côté paternel, cette famille est marquée par les engagements du grand-père, commerçant et artiste, trotskyste et proche du Skif – Sotsialistischer Kinder Farband –, l'Union des enfants socialistes juifs, liée à la Fédération Internationale des Faucons Rouges.

[692] Entretien avec l'auteur, le 23 avril 2007.

*« **Je me vivais comme altermondialiste, tendance écolo.** En même temps, j'avais une posture **assez critique du militantisme**. **A Millau, en 2000, j'ai pris ma carte à ATTAC mais sans jamais m'y impliquer.** Je me moquais un peu des militants et de leur côté sectaire et dogmatique. **Je me suis beaucoup amusé à ça.** (…) **Mais j'ai fait plusieurs sommets, je suis allé à Florence, à Gênes, à Prague, à Séville…** (…) A Gênes, je suis arrivé après **la mort du militant italien**. J'ai rejoins un ami qui était déjà là et qui était ému et révolté. Et moi j'avais vu les images du flic menacé par le militant, un extincteur à la main et qui avait pris peur. **Je n'étais pas très révolté et ça avait un peu créé un froid avec mon ami.** (…) Bon, lui était plus militant, depuis plus longtemps, engagé au DAL. **Moi, j'ai toujours revendiqué le fait d'être réformiste et pas révolutionnaire, d'être social-démocrate. J'ai toujours été le plus à droite dans ces mouvements.** Et en même temps, je me rappelle qu'on nous prenait comme plus à gauche, **comme des anars bordéliques**. Alors qu'en fait… **J'avais une posture plus réaliste**[693]**…** »*

Pour contribuer au financement de ses études et par intérêt pour la cause écologiste, il devient recruteur de 2001 à 2003 pour Greenpeace. Nous sommes dans les premières années du Direct Dialogue, et il participe à la contestation contre la version « trop marketing » du programme, tout en s'épanouissement pleinement dans le travail de rue :

*« **L'entretien s'était mal passé**. [L'assistante de J.-P. Caulin-Recoing.] voulait que je fasse un **jeu de rôles, j'avais pas envie**… Mais bon, je lui avais dit que ça irait… J'ai été pris. J'ai fait la formation de Jean-Paul. Je me souviens que **j'ai mené une petite fronde avec la moitié de l'équipe contre certains aspects du job**, par exemple **le fait que la formation ne soit pas rémunérée à l'époque**. **Ainsi que quelques éléments que je trouvais manipulatoires dans la formation. Genre les techniques de marketing. J'étais assez critique.** J'avais la moitié de la salle avec moi. Ça n'avait pas donné grand-chose mais j'avais un peu foutu le bordel. **Mais ensuite j'ai bossé et j'ai adoré ce job. Je me suis éclaté.** J'ai adoré défendre une bonne cause et être salarié, pouvoir gagner ma vie. Pour moi, c'était le rêve*[694]*. »*

Après plusieurs sessions comme recruteur *lambda*, il participe à une équipe regroupant les meilleurs recruteurs, puis travaille en *free lance,* en binôme avec un proche, de manière totalement autonome, en étant payé au bulletin et en fixant lui-même son emploi du temps. Cette expérience tout à fait exceptionnelle[695] est liée au fait qu'il souhaite travailler durant l'hiver 2003, alors que *Greenpeace* n'a pas de mission durant cette saison. C'est à ce moment-là qu'il est recontacté par J.-P. Caulin-Recoing qui cherche à constituer des équipes pour *BestCom*, pour WWF et Care. Les

[693] *Idem*.
[694] *Idem*.
[695] C'est en tous cas la seule session organisée selon ces modalités dont nous avons entendu parler.

deux hommes ont appris à s'apprécier tout en connaissant leurs points de vue opposés sur plusieurs aspects du travail, et plus largement d'un point de vue politique[696]. Alors que J.-P. Caulin-Recoing était de plus en plus isolé au sein de GP, ils ont continué à échanger. Devenu consultant pour *BestCom*, il propose à Jonathan J. de le rejoindre.

Pour ce dernier, le travail de recruteur qui était initialement un petit boulot et un mode de vie plaisant, devient également un objet d'étude et progressivement un projet professionnel. En effet, dans le cadre de ses études en science politique à l'Université de Paris I, il a réalisé un mémoire de maîtrise[697] et un autre de DEA[698] sur le *streetfundraising*. Cette compétence universitaire, à côté de sa riche expérience de recruteur, sera d'ailleurs convertie professionnellement en lui permettant de se présenter comme un expert sur le secteur. Durant son DEA, son travail de recruteur lui permet donc à la fois de financer ses études et de fournir la matière de ses observations ethnographiques. Dans ses écrits, à la fois document universitaire, intime et professionnel, il narre notamment son expérience comme recruteur au service de *BestCom,* pour Care et WWF. Adoptant une perspective critique, il montre les ressorts d'une vente « à l'arrache », favorisée selon lui par l'organisation structurelle de la collecte : rémunération constituée d'un fixe faible et de primes calculées selon le nombre de recrutés à l'heure, distance à la cause (l'ONG ne participant pas au formation et les recruteurs n'étant pas briefé durant la session sur la cause), empilement des prestataires[699], évaluation uniquement centrée sur les résultats chiffrés, « flicage » des recruteurs[700]. Cette réflexion, formalisée par un support

[696] A propos de J.-P. Caulin-Recoing., Jonathan J. déclare : « C'est un vrai libéral, sur le plan économique mais aussi société. Il est très critique sur toutes les contraintes, les lois, les règlements… Par exemple, c'est une discussion qu'on a souvent mais lui, il estime ne pas avoir besoin qu'on lui impose des contraintes sociales, des lois, pour l'être. Pour lui, c'est sa liberté d'être généreux ou pas et c'est contre-productif de l'imposer. » Cf. Entretien avec l'auteur, 23 avril 2007.

[697] Jeremiasz J., « Le programme Direct Dialogue à Greenpeace France : Du « marketing direct » au cœur d'une association », mémoire de maîtrise de Science Politique, Université Paris I, Panthéon Sorbonne, 2003. Ce premier travail est en partie inspiré par nos propres travaux.

[698] Jeremiasz J., « Émergence d'un marché de la collecte de fonds de rue pour ONG ("Journal" ou "Retour sur mon expérience" d'apprenti collecteur de fonds) », mémoire de DEA, Université Paris I, Panthéon Sorbonne, 2004. Nous avons en partie collaboré à ce second travail en aidant l'auteur à mettre en forme son témoignage.

[699] *BestCom* faisait appel à un prestataire spécialisé sur l'événementiel.

[700] La session pour le WWF avait lieu aux Galeries Lafayette grâce aux connexions entre l'ONG et l'entreprise (possédant toutes deux le même président). Parallèlement au « passage régulier et discret devant le stand de l'opération de personnes travaillant à la fois au WWF et aux Galeries Lafayette », l'instillation d'un climat délétère fut nourri par le renvoi d'un responsable d'équipe (« en plus de parler trop fort, il posa un jour ses pieds sur la table du stand ») et par la tentative d'un autre responsable de monter « à son propre profit et à celui de ses complices une fausse opération de collecte de fonds de rue en utilisant du matériel, subtilisé pendant l'opération des Galeries Lafayette… ». Cf. Jeremiasz J., « Émergence d'un marché de la collecte… », *op. cit.*, p. 39-40.

universitaire et appuyée par un parcours professionnel et militant, va s'articuler au projet de J.-P. Caulin-Recoing de fonder une agence spécialisée de *streetfundraising* pour associations, en revendiquant de pair efficacité économique et responsabilité sociale. Rapidement, le second propose au premier de s'associer, y compris financièrement, à l'agence qu'il vient de fonder et de devenir co-gérant. Le rapport des deux protagonistes, teinté simultanément d'appétence et de distance à l'égard des activités marchandes et militantes, s'actualise dans la création d'une agence qui prend en charge frontalement, pourrait-on dire, un certain nombre d'enjeux et de paradoxes du secteur du *fundraising* associatif actuel[701].

1.2. Modalités et enjeux du positionnement sur le marché de la collecte

1.2.1 Devenir l'agence « efficace économiquement et responsable socialement »

Si nous avons abordé la création de l'agence par un retour sur le parcours de ses co-gérants, il faut bien percevoir que ce projet prolonge certes des dispositions personnelles, mais qu'il est également le fruit d'un positionnement stratégique lié à leurs expériences professionnelles dans le domaine du *streetfundraising*. En croisant ces deux perspectives, on évite d'emblée les débats stériles sur le caractère intéressé ou sincère d'une démarche « éthique ». Pour le dire autrement, c'est la conscience qu'un coup est « jouable » et « à jouer » dans le marché de la collecte, forgée par l'expérience et la confrontation à cet espace, qui insuffle aux co-gérants l'idée de cette agence. Et s'ils jouent ce coup, c'est à la fois qu'ils s'en sentent capables et que les modalités de ce projet entrent en résonance avec les dispositions que nous avons évoquées précédemment.

Ainsi, l'expérience commune au service de *BestCom* leur sert de repoussoir. J.-P. Caulin-Recoing quitte son poste de consultant et fonde en Mars 2004 *ONG Conseil* sous la forme d'une SARL. Il recrute Jonathan J. comme responsable d'équipe, au côté d'un cadre du programme de *streetfundraising* d'*Amnesty International* et de Michel C., l'ancien responsable de la formation à *Greenpeace,* qu'il vient de quitter brutalement. Dés l'hiver 2003, Jonathan J. est associé au projet, alors en gestation, et notamment à la définition du positionnement stratégique de l'agence :

[701] Cf. Chapitre 3 de cette thèse.

« Donc dès l'hiver on a construit les **power-point *de présentation***. *Et* ***on a vite construit une identité éthique et sociale à ONG Conseil***. *Et je pense que j'ai pris un rôle moteur là-dedans,* ***c'était très important pour moi*** *et je me rappelle qu'on a rédigé des* slides *(…)… Je me souviens que le premier, c'était* ***"la volonté d'une politique sociale responsable"*** *avec des rémunérations fixes, des salaires corrects, des recruteurs bien formés à l'objet social, avec un discours qualitatif, authentique, pas manipulateur… Et le* slide *suivant, c'était* ***"une éthique efficace économiquement"*** *et l'idée, c'était qu'en étant plus responsable socialement, plus correct éthiquement, et ben on serait plus efficace économiquement. Et voilà, c'était un modèle vertueux. Un modèle gagnant-gagnant*[702] *! »*

Les points faibles des agences, les insatisfactions des recruteurs, les dilemmes organisationnels des ONG sont autant de pistes pour construire *ONG Conseil,* comme *outsider* du secteur. Les principales agences se sont éloignées des ONG par leur intégration dans de grands groupes internationaux de communication. L'agence revendique son indépendance, communique sur sa distance à l'égard des grands groupes de communication et s'affiche comme « partenaire » des ONG. Pour autant, ce positionnement à un air de déjà vu si on le met en perspective avec le développement des agences spécialisées dans les années 1980[703]. La nouveauté est plutôt du côté des procédés employés pour mettre en scène ce positionnement. On peut distinguer trois axes de cette légitimation par l'éthique : à l'égard des passants, à l'égard de l'ONG et à l'égard des employés.

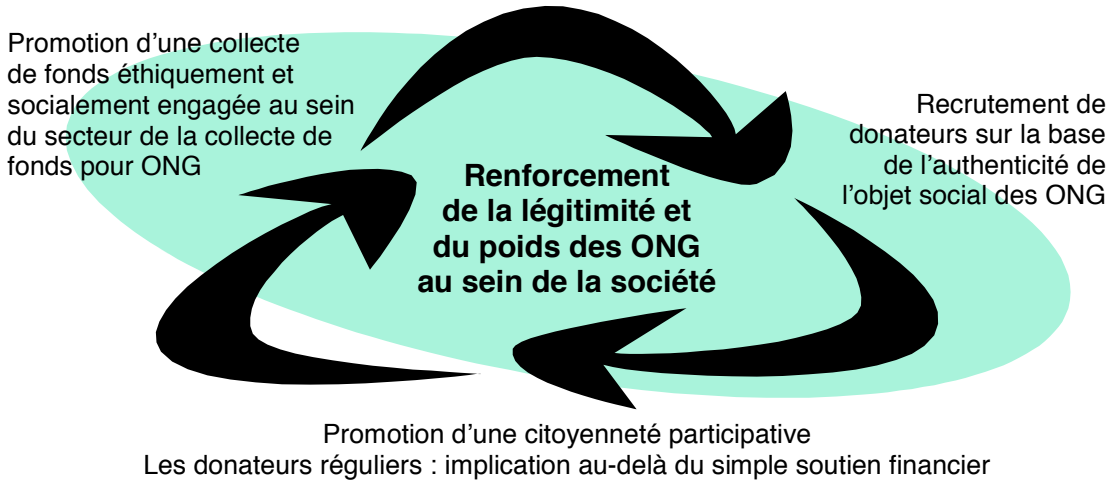
En premier lieu, une collecte « propre » est mise en avant : non-agressive et non-discriminatoire à l'égard des passants, communiquant sur l'ensemble des missions de l'ONG, sans cadrage manipulatoire, et enfin assumant le statut du recruteur non membre de l'association et rémunéré. Cette modalité de sollicitation est présentée comme une manière de relayer la « culture associative[704] » au travers de la collecte de rue. De plus, les promoteurs insistent sur l'« authenticité du discours et [sur une] communication sur l'entièreté de l'objet social des associations ». En refusant un ciblage des messages, deux éléments seraient favorisés : des « adhésions sincères et durables des donateurs » et « une communication libre et transparente entre les ONG et leurs donateurs sur le long terme ». Au niveau de la relation avec l'ONG,

[702] Entretien avec l'auteur, le 23 avril 2007.
[703] Voir chapitre 1.
[704] A cette « culture associative » sont associées les valeurs suivantes : « Responsabilité sociale et environnementale, éthique, solidarité, engagement, respect de l'Autre, tolérance, transparence ». Précisons que les termes utilisés entre guillemets dans ce paragraphe renvoient aux formules des documents (*Power Point*) de présentation de soi utilisés par les gérants de l'agence lors du démarchage de clients potentiels.

les promoteurs communiquent sur l'implication de celle-ci (dans la formation comme dans le suivi de la session), sur la relation directe entre client et exécutant (pas de sous-traitance), et sur un engagement quantitatif et qualitatif de l'agence en termes de résultats. Enfin, l'agence souligne qu'elle contribue par une politique salariale appropriée à ne pas promouvoir la précarité que les ONG sont censées combattre[705]. Une obligation de moyens serait attendue du recruteur, et non d'objectifs (rémunération fixe et non à la commission).

Pour synthétiser ce volet sur la responsabilité sociale de l'agence et la « réconciliation des pratiques de collecte de fonds et de communication avec les valeurs portées par les missions sociales des ONG », un schéma est utilisé pour souligner l' « ambition politique de l'agence » (voir schéma 6.1.).

Schéma 6.1. « Une ambition politique : cercle vertueux »



Source : Extrait du document de présentation *Power Point* de l'agence : « *ONG Conseil* : Historique, identité, philosophie, valeurs et pratiques de travail »

Sur le second volet du diptyque présenté par les co-gérants, autour de l'efficacité économique, on peut mentionner deux points. D'une part, il faut noter que l'intégration des agences dans de grands groupes et la multiplication des échelons de

[705] Les co-gérants ont d'emblée communiqué sur le fait qu'ils proposaient les meilleurs salaires du marché du *streetfundraising* sur une base fixe, sans système de commissions. Le salaire horaire du recruteur est légèrement supérieur à 10 euros brut de l'heure, primes de précarité et congés payés inclus.

sous-traitance accroissent les tarifs pratiqués puisque chacun récupère une marge[706]. Du fait de son indépendance et du non recours à des sous-traitants, les tarifs proposés par *ONG Conseil* sont donc, d'après ses co-gérants, plus attractifs que ceux de leurs concurrents. D'autre part, second argument autour de l'efficacité économique, les co-gérants soutiennent que la mise en place d'une démarche « qualitative » de sollicitation, sans forçage et en donnant une image fidèle de l'objet social de l'ONG, atténue le taux d'attrition (c'est-à-dire la fréquence des départs de donateurs) d'un programme qui est le principal talon d'Achille du *streetfundraising*. De plus, l'agence a peu à peu développé une offre de service pour accompagner et fidéliser le donateur recruté dans la rue (appel de bienvenue, SMS de remerciement etc.).

1.2.2. La force des outsiders : les jeux de miroir

Nous avons insisté au chapitre 1 sur le poids des dispositions des *outsiders* qui ont inventé le secteur du *fundraising* associatif dans les années 1980. Leur positionnement fut également une manière de prolonger des trajectoires biographiques, des situations de porte-à-faux à l'égard des secteurs marchands et militants. Ils surent à l'époque imposer leur positionnement « du côté des ONG » par la prise en charge d'une réflexion sur la régulation du secteur, par la maîtrise de jeux de circulation entre ONG et agences, et par des stratégies de distinction à l'égard des grands groupes commerciaux. Il n'est donc pas si surprenant d'observer, au fur et à mesure de leur institutionnalisation et d'une consécration dont on a montré les ressorts paradoxaux (notamment par des formes d'isomorphisme par rapport au secteur marchand), la formation d'un espace de légitimation et d'un « créneau professionnel » à prendre pour de nouveaux arrivants. Si les *fundraisers* de la seconde génération n'ont pu le faire, faute de ressources et à cause d'une conjoncture difficile, comme on l'a montré au chapitre 2, la reconfiguration de la collecte et l'arrivée d'une « relève dorée[707] » avivent une concurrence et déstabilisent des structurations hiérarchiques sédimentées.

La stratégie d'*outsider* empruntée par *ONG Conseil* et la revendication d'une démarche « éthique », sur un mode distinctif, tend en miroir inversé aux acteurs institutionnalisés du secteur le reflet critique de ce qu'ils seraient devenus. Cette

[706] Les prestations vendues par *BestCom* aux ONG peuvent ainsi avoisiner des marges de 40 à 60 % sur les coûts de base. Cf. Jeremiasz J., « Émergence d'un marché de la collecte de fonds… », *op. cit.*, p. 38.
[707] Cf. chapitre 3 de cette thèse.

stratégie les conduit à « lancer un pavé dans la mare » en mettant à jour des pratiques dissonantes avec les engagements déontologiques revendiquées à la fois par les agences en place et par les ONG. Ainsi, un socle commun de toutes les conventions déontologiques fixées à la fin des années 1980 est le refus de la rémunération des agences sur les fruits de la collecte menées pour les ONG. Concrètement, ce postulat devait prévenir les abus, les stratégies aventureuses et les gonflements opaques des frais de collecte. Or, lors de la prospection des ONG, l'une d'entre elles demande aux co-gérants de formuler une offre selon ces modalités pourtant prohibées, pour s'aligner sur l'offre d'un concurrent. Pour nos nouveaux *outsiders*, l'occasion est belle de refuser, à la fois par conviction personnelle, par marquage distinctif à l'égard de pratiques répudiées, et parce qu'il est risqué pour une petite structure comme *ONG Conseil* de faire dépendre ses revenus de résultats par nature aléatoires. Ils refusent donc cette modalité de tarification des prestations et assoient ainsi leur positionnement spécifique.

Cette stratégie de distinction provoque évidemment des frictions, notamment entre *ONG Conseil* et *BestCom*, puisque les deux co-gérants deviennent les nouveaux prestataires attitrés des anciens clients de leur ex-employeur, notamment le WWF et Care. Témoins de cette intensification de la concurrence sur le marché du *streetfundraising*, *BestCom* dépose en juin 2003 la marque « Dialogue Direct », ce qui conduit *ONG Conseil* à déposer en juin 2004 la marque « Face to Face Fundraising ». La collecte de fonds de rue devient à son tour un marché concurrentiel où s'affrontent des opérateurs. Mais dans cet univers particulier où l'aspect marchand est euphémisé, même les épisodes les moins iréniques de la concurrence économique se déroulent sur un mode transfiguré. Comme vingt ans auparavant, lors des premiers pas de l'institutionnalisation du *fundraising* associatif, c'est le maniement de la « déontologie », à la fois comme consécration des règles du jeu et comme attribut de positions distinctives (où la hauteur de la chaise d'arbitre n'est pas la moins envieuse), qui constitue une arme symbolique décisive[708].

[708] Pour l'anecdote, on peut rappeler qu'à la fin des années 1980, le groupe des pionniers mit au ban de la profession un concurrent très solide au nom de son mode de tarification, justement basé sur un pourcentage des résultats.

1.2.3. Partage des tâches et des bénéfices : les ressorts de la dialectique ?

Dans cette course aux armements symboliques, *ONG Conseil* s'affranchit des réseaux institutionnalisés de la régulation déontologique du secteur en se dotant dès l'origine d'institutions internes destinées à un retour réflexif et critique sur ses propres pratiques. Un comité d'éthique est même mis sur pied en 2006, prenant une forme universitaire sous le sigle C.E.R.R.E.S. (« Comité d'éthique, de recherche et de responsabilité environnementale et sociale »), qui évalue le respect des pratiques de l'agence à ses principes proclamés ; un poste est occupé à plein temps, à ce titre, par un doctorant de l'EHESS réalisant dans ce cadre sa thèse de sociologie. Ce souci de formalisation d'un « œil critique » recoupe l'appétence de Jonathan J. pour la recherche universitaire[709], davantage pour la sociologie que les sciences de gestion. Il permet également d'assoir l'identité distinctive de l'agence dans ses contributions aux débats déontologiques du secteur[710]. Enfin, il constitue un outil d'évaluation parfaitement compatible avec des exigences d'efficacité managériale.

A ce titre, au sein du tandem des co-gérants, une division des tâches s'opère rapidement entre l'universitaire altermondialiste et l'entrepreneur à succès du Direct Dialogue de Greenpeace. Dans le démarchage des ONG, dans les formations et dans la réflexion d'ensemble sur la conduite de l'agence, tout se passe comme si l'articulation du diptyque efficacité économique /responsabilité sociale s'incarnait dans le rapport dialectique des deux protagonistes. Des points de désaccord apparaissent à l'occasion, et forgent des compromis institutionnels mais également des dilemmes personnels.

La fixation des rémunérations permet de restituer ces débats. A propos de la perspective d'une thèse, abandonnée notamment à cause de la faiblesse des

[709] Témoins de cette ouverture sur l'enquête universitaire, j'ai pu bénéficier d'un accès très libre à de nombreux documents de l'agence, même financiers, contrastant singulièrement avec l'accueil qui m'était habituellement réservé auprès des principaux protagonistes du secteur.

[710] L'agence participe avec méfiance aux instances du secteur du *fundraising,* alternant des interventions sur le mode du « pavé dans la mare » ou du « jeu cartes sur table » (par exemple en livrant dans un atelier du séminaire de l'AFF des données financières habituellement jalousement cachées par les intervenants), et des positions de repli ou de désinvestissement marqué. Dans une certaine mesure, ce double positionnement n'est pas sans rappeler celui de MSF dans le champ des ONG, alternant (auto)critiques publiques (notamment par la voix de Rony Brauman) et distance à l'égard du reste de la « famille associative », comme on l'a montré à l'occasion du Tsunami. On peut rappeler que MSF fut à la fois un des fondateurs du Comité de la Charte… et le premier à quitter cette instance.

financements et d'une « chute » corrélative d'un niveau de vie dont il commence à prendre conscience, Jonathan J. explique :

> *« Je pense que je m'en suis longtemps pas rendu compte, parce que ça m'était donné par mes parents, mais* ***j'ai toujours été attaché à un très haut niveau de confort matériel. Je m'y intéressais pas car ça m'était donné****… C'est sûr que ça a joué… Mais j'ai senti aussi que je m'épanouirais dans ce job…* ***A cette époque, je crois que j'étais encore assez critique… Je me souviens de mon mémoire de DEA où je ne tranchais pas entre être rémunéré*** *comme Jean-Paul l'envisageait* ***ou*** *être dans quelque chose… de* ***plus révolutionnaire, selon les moyens et les besoins****… Ça n'a pas fait long feu d'ailleurs car je me suis assez vite laissé convaincre… pas idéologiquement mais pratiquement, concrètement, de bien gagner ma vie… »*

Q- Il t'a proposé de t'associer[711], c'est quand même assez important comme démarche ? Comme statut, ça n'a rien à voir avec le fait d'être simple recruteur…

« Non, rien à voir. ***En fait, moi, je n'ai jamais ambitionné d'être chef d'entreprise. Mais je n'ai jamais ambitionné d'être salarié. J'ai surtout ambitionné de ne pas avoir de maître. J'ai aussi longtemps ambitionné de n'être le maître de personne.*** *D'ailleurs, j'essaie de ne pas l'être…* ***mais c'est vrai que je suis le patron de plein de gens…*** *Mais le plus important pour moi, c'était de ne pas avoir de patron. Alors j'essaie d'être patron* ***en étant le moins vertical possible****, sans fuir mes responsabilités. Car il y a aussi une nécessité à assumer son autorité…»*

Q- La question des échelles de rémunération, des plus-values etc., comment vous les avez tranché ?

« Je crois que moi, j'avais une position très à gauche, je voulais une échelle resserrée, et qu'on partage l'ensemble des bénéfices à tous les salariés. Et Jean-Paul était sur une position inverse. *En gros, une fois qu'on a payé nos salariés, on est en règle et après, ce qui dépasse, c'est pour nous, en tant qu'actionnaire.* ***Si j'avais développé l'agence avec quelqu'un de plus proche de moi idéologiquement, ça aurait été différent. Pareil pour lui. Là, on a un juste milieu entre nos deux tentations idéologiques.*** *On a décidé pour nous d'une rémunération fixe forte, au dessus des autres salariés (…). Et au niveau rémunération, on était à 6000 euros[712] et courant 2006, on s'est augmenté de*

---

[711] En mai 2005, il devient formellement co-gérant en prenant 12,5% des parts de l'entreprise, puis rapidement il rachète une partie des actions de son collègue pour détenir, comme lui 42,5% des parts. Le meilleur ami de J.-P. Caulin-Recoing, qui a prêté au début du projet une partie des fonds, détient les 15% restants.

[712] Au moment de quitter *BestCom* et alors qu'il envisage de devenir responsable de sa propre agence, l'objectif d'une rémunération à auteur de 6 000 euros apparaît très tôt parmi les objectifs de J.-P. Caulin-Recoing, cf. Jérémiasz J., « Émergence d'un marché de la collecte de fonds… », *op. cit.*, p. 42. Précisons qu'au sein des ONG très actives sur le marché du *fundraising*, Greenpeace est une des associations où les salaires sont les plus modestes. Parmi les différents collecteurs rencontrés au sein des ONG (sachant que les comparaisons systématiques sont complexes, puisque les responsabilités et prérogatives changent selon les infrastructures), les salaires oscillent entre 2 500 euros et 6 000 euros brut par mois.

25%, comme le reste des cadres. Donc on est à 7500 euros fixe par mois[713]*. Et ensuite, fin 2004-2005, on a discuté de la répartition des bénéfices* [450 000 euros, après impôts] *et on a fait un compromis :* ***1/3 aux salariés, 1/3 aux actionnaires, 1/3 en réserve****. Enfin à la fin de l'année, on cherche à ce qu'il y ait la même part pour les actionnaires et les salariés.* ***On reverse des primes à tous ceux qui ont bossé au moins 300 heures, c'est-à-dire deux missions temps plein. Ça concerne pas mal de monde***[714]***. »***

En quelques années, les deux co-gérants se retrouvent en effet à la tête d'une entreprise importante, salariant plusieurs centaines d'employés, réalisant un chiffre d'affaire imposant et s'arrogeant la quasi-totalité d'un marché de la collecte de fonds de rue florissant. Comme le montrent les propos de Jonathan J., cette transformation induit un certain nombre de modifications organisationnelles et d'arbitrages techniques qui sont également des choix sociaux et politiques. Nous analyserons ceci dans le troisième et dernier point de ce chapitre. Pour l'heure, c'est sur ce passage d'une position d'*outsider* à celui de détenteur d'un quasi-monopole sur le marché que nous allons revenir.

2. De la concurrence au monopole

2.1. L'engouement des ONG pour le *streetfundraising*

Avant 2003, seules Greenpeace et Amnesty International réalisent des sessions de *streetfundraising* régulièrement et en interne. Ces deux ONG sont rejointes par MSF au début de l'année 2003, selon les mêmes modalités. Mais à partir de fin 2003, si de nombreuses ONG se lancent dans le *streetfundraising*, elles le font en utilisant les services de *BestCom* et surtout d'*ONG Conseil*. A ce titre, le phénomène de circulation de « modes » de collecte, au deux sens du terme, que nous avons souligné dans la première partie de cette thèse, est particulièrement visible à propose du *streetfundraising*. En effet, la technique est « disponible » et connue depuis plusieurs années, par l'intermédiaire de *Greenpeace* et d'agences à l'étranger[715]. Mais il a fallu

[713] L'échelle des salaires est de 1 à 5 au sein de l'agence. Pour donner un ordre d'idée, on trouve le même échelonnement à MDM, de 1 400 euros à 7 274 euros. Cf. Médecins du Monde, *Rapport financier 2004*, p. 42. Évidemment, le statut d'actionnaire des deux cogérants bouleverse la donne si on introduit la rémunération issue de la redistribution des dividendes, variables selon les années, puisqu'ils ont touché par exemple près de 60 000 euros supplémentaires pour l'exercice 2004-2005.
[714] Entretien avec l'auteur, le 23 avril 2007.
[715] Au Pays-Bas, une dizaine d'agences spécialisées sur le *streetfundraising* proposent leur service depuis 1999, avec une cinquantaine d'ONG faisant usage de leurs services.

attendre d'une part que la réussite des ONG pionnières dans ce domaine dissipe les doutes quand à la rentabilité du système, et que des agences se spécialisent sur ce créneau et deviennent des prestataires de service fiables. L'externalisation du programme présente un double avantage. Tout d'abord, cela permet de confier des pans du travail de mobilisation qui n'apparaissent pas comme le « cœur de métier » de l'ONG[716] à un prestataire extérieur qui a accumulé une expertise organisationnelle et managériale dans ce domaine. Ensuite, cela permet de mettre à distance le « sale boulot » de la collecte hors de la sphère militante, et de le confier à une agence qui se charge à la fois de « blanchir » le processus, par une revendication d'une démarche éthique, et qui peut également endosser le blâme[717] en cas de reproches adressés à ce mode de sollicitation (au niveau de l'opinion publique comme à l'interne, au sein des ONG)[718].

Une fois que le programme est apparu lucratif et que des opérateurs se sont proposés, une véritable course s'est engagée entre les ONG en 2004, selon un processus circulaire : plus tôt on s'engage sur le marché et plus on profite de la « rente de situation » d'être une des rares ONG dans les rues (avant qu'elles ne soient saturées de sollicitation). En conséquence, de plus en plus d'ONG s'y sont essayées, avant que le filon ne s'épuise, accélérant le mouvement d'incitation à s'y engager…

On l'a dit, lors de la création d'*ONG Conseil*, les premiers clients sont les ONG avec lesquelles œuvrait J.-P. Caulin-Recoing alors qu'il s'occupait du *streetfundraising* pour *BestCom*. En moins d'un an et demi, on passe « *de deux équipes travaillant à Paris pour le compte de CARE et Sidaction, à une moyenne de sept équipes travaillant pour une dizaine d'associations dans plusieurs dizaines de villes françaises*[719] ». En 2004, 9 000 nouveaux donateurs sont recrutés par l'agence ; ils seront près de 60 000 en 2005. Cette croissance dans le nombre d'ONG clientes,

[716] Il faut bien voir que le *streetfundraising* requiert des investissements plus lourds en termes d'organisation et de logistique pour une ONG que le *mailing*, à cause de la prise en charge du bassin de recruteurs (recrutement, formation, encadrement).
[717] Ce recours aux agences est la ficelle managériale classique du « *blame avoidance* ». Sur les jeux d'exonération de responsabilité grâce à la sous-traitance de problèmes de politiques publiques à des agences privées (ou au statut hybride, mi-privée, mi-publique), suivant les préceptes du New Public Management appliqué, cf. P. Le Galès et P. Lascoumes (dir.), *Gouverner par les instruments*, *op. cit.*
[718] De plus, mettre à l'extérieur les recruteurs évite pour l'ONG d'être confronté à la question complexe de leur intégration à l'institution, dont nous avons exploré les ressorts au chapitre précédent.
[719] ONG Conseil, Rapport d'activité 2004- 2005, p. 4.

dans le nombre de sessions achetées et donc dans le nombre d'adhérents recrutés se poursuit durant les années suivantes (voir encadré).

Encadré 5.1. Synthèse globale des activités de l'agence *ONG Conseil*[720] (2004-2008)

Sessions d'*ONG Conseil*	Nb d'ONG	Heures terrain	Adhérents recrutés	Fonds levés (euros)
2004	3	19 000	9 000	945 000
2005	10	86 702	58 750	6 908 364
2006	9	241 973	154 967	18 260 480
2007	15	273 678	163 538	19 772 048
2008	16	385 000	NC	NC

Le phénomène d'engouement est saisissant : ainsi, des responsables de collecte qui nous déclaraient regarder avec méfiance ce mode de collecte quelques mois auparavant engagent désormais leur association dans le processus. Certaines ONG suivent le modèle de Greenpeace et misent massivement sur cette technique de collecte, à l'image d'Aides, tandis que d'autres l'incluent sur un mode mineur parmi la gamme de leurs modalités de levée de fonds. Des organisations aux cultures, aux domaines d'action et aux identités distinctes mettent en place le programme. Il faut cependant souligner que les associations plus gestionnaires, aux publics donateurs plus âgés, sont moins enclines à y souscrire : le Secours Catholique met en place des sessions (*via ONG Conseil*) en 2005, mais ne réitère pas l'opération, jugée peu concluante[721]. Les associations moins connues du grand public français, comme Care, ou exigeant un engagement plus important, comme les associations de parrainage, tel Aides et Action, ont plus de difficultés à recruter[722]. Mais les premières, outre que le programme demeure lucratif, peuvent en profiter comme une opération de communication afin d'accroître leur notoriété. Pour les secondes, des dons moyens environ deux fois supérieurs aux autres (20 euros par mois contre 10 euros en moyenne) leur permettent *in fine* d'obtenir des montants récoltés similaires.

[720] Sources : archives de ONG Conseil. Pour 2008, les données sont tirées d'une évaluation effectuée en mars, sur la base des contrats signés.
[721] Le nombre de recruté moyen par heure est ainsi deux fois plus bas durant ces sessions que pour la moyenne des autres. Sources : *idem*.
[722] On se réfère ici aux statistiques de l'agence par ONG sur les résultats 2005-2007. Les ONG qui cumulent les « handicaps » (faible notoriété et parrainage), comme Plan et Intervida, obtiennent des taux horaires d'adhésion deux à trois fois inférieurs à la moyenne des taux des autres ONG représentées.

Sur ce marché, *ONG Conseil* acquiert rapidement une position quasi-monopolistique, en dirigeant près de 90 % des programmes externalisés. L'agence est donc bien placée pour prendre la mesure de la répartition de plus en plus problématique des sites de collecte. La régulation du marché du *streetfundraising* devient rapidement un sujet brûlant, à la fois en terme de concurrence exacerbée entre les agences et entre les ONG pour la captation d'une ressource très limitée (l'espace), mais aussi vis-à-vis de critiques naissantes dans les médias à l'égard de cette occupation de l'environnement urbain. A cet égard, l'évolution de la situation anglaise fait figure d'anti-modèle pour les responsables d'agences.

2.2. La régulation du marché du *streetfundraising*

2.2.1. Le spectre londonien

Comme en France, le *streetfundraising* est introduit en Angleterre en 1997 par Greenpeace UK, qui le met en place, comme dans le modèle autrichien[723], initialement dans des festivals de musique (*Glastonburry*) puis rapidement dans les rues piétonnes de centre-ville. Le parallèle avec le cas français est saisissant puisque c'est également Amnesty International UK et MSF UK qui emboîtent le pas de l'organisation écologiste. Au début des années 2000, de grandes ONG[724] suivent le mouvement, comme Save the Children, Barnado's ou The Children Society, mais également de nombreuses organisations de petite taille. Le recours à cette technique s'accélère rapidement : tandis qu'en 2001, le *streetfundraising* aurait rapporté 500 000 donateurs au secteur du « non-profit » en Grande-Bretagne[725], en 2002, on évoque le recrutement de 690 000 donateurs[726] par une centaine d'organisations.

L'intense sollicitation à laquelle sont soumis les passants londoniens est soulignée début 2003[727]. Mais c'est à la fin de cette année qu'une campagne de presse virulente se développe. Un article du *Times* souligne l'hostilité du public à l'égard de

[723] Par contre, alors qu'en Autriche c'est une agence qui réalise le programme pour Greenpeace, le bureau anglais le mène en interne.
[724] On utilise le terme par souci de clarté. Dans le cas anglais, les organisations sont plutôt désignées par le terme de « Charity ».
[725] Jay E., « The rise – and fall ? – of ONG Conseil fundraising in the United Kingdom », *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 33, 2001, p. 83-94.
[726] Shifrin T., « Charity bill headlines anger fundraisers », The Guardian, 27 novembre 2003.
[727] « Forget the tin. They mean business now », *The Guardian*, March 22, 2003 ; Shifrin T., « Face Value », *The Guardian*, 9 juillet 2003.

cette forme de sollicitation, sondage à l'appui[728]. De plus, les journalistes dénoncent le fait que les « *chuggers*[729] » passent sous silence le fait qu'ils ne sont pas bénévoles mais rémunérés, et non pas membres de l'ONG mais salariés d'une agence de marketing. Or, étant donné le montant des honoraires de ces agences, l'investissement n'est souvent couvert qu'au bout d'une année de collecte[730]. Des articles en concluent que la souscription *via* le *streetfundraising* paie pendant un an les agences, avant que les ONG ne profitent de cette manne. En conséquence, mieux vaudrait donner directement aux ONG, sans passer par ce « détournement de fonds ». Cette représentation des « *chuggers* » renverse la perspective : ils ne font pas *gagner* mais *perdre* de l'argent aux ONG[731]. La presse à scandale met également l'accent sur l' « *un-Britishness* » de l'approche, jugée trop directe, manquant de tact et de savoir-vivre[732].

Cette remise en cause de la prolifération des recruteurs est ponctuée par une réaction des pouvoirs publics. Comme en France, la collecte de fonds de rue se développe dans un relatif vide juridique : la seule législation pouvant servir de cadre est inadaptée puisqu'elle concerne les dons ponctuels et de faibles montants par quête (le *Miscellaneous Provisions Act* de 1916) ou le traditionnel porte-à-porte (*House-to-House Collections Act* de 1939). Lors du discours de la Reine du 23 novembre 2003, un « Draft Bill » est annoncé et publié en mai 2004. A cette occasion, le gouvernement prend des mesures pour réguler le secteur en limitant les zones urbaines de recrutement et en instaurant un système d'octroi de licence, conditionné aux respects de certaines normes[733].

Le spectre d'une « reprise en main » du secteur par l'État et d'une désaffection ruineuse du public à l'égard des ONG recourant au *streetfundraising* a également provoqué une réponse des professionnels du secteur. Regroupés depuis 1983 dans

[728] 80% des sondés se seraient déclarés hostiles à la sollicitation des *streetfundraisers*. Cf. Baldwin T., Brook S., Peek L., « "Charity muggers" face tough new curbs », *The Times*, 26 novembre 2003.
[729] Terme péjoratif forgé par la contraction de *charity* et *muggers*.
[730] La situation semble comparable en France: « Sur l'année, nous investissons 400 000 euros sur ces collectes, avance Philippe Lévêque, directeur de Care France. C'est un investissement lourd, mais on le récupère au bout de 18 mois grâce à la venue de nouveaux donateurs. » Cf. Raymond I., « Les ONG sont dans la rue », *Revue Terra Economica*, 10 février 2005.
[731] Hickman L., « Should I… give money to a chugger ? », *The Guardian*, 22 novembre, 2005; Baldwin T., Brook S., Peek L., « "Charity muggers"… », art. cit.
[732] Jay E., « The rise – and fall ?- of ONG Conseil fundraising…", art. cit., p. 89. Le site *BloodyChuggers.co.uk* vend même des tee-shirts « *Chugger Off* » qui déclinent une liste d'excuses possibles pour ne pas donner ! Cf. Hickman L., « Should I… », art. cit.
[733] Celles-ci réfèrent à l'objet social de l'organisation et à la présentation de comptes clairs, mais également à un respect de certaines règles dans l'interaction de sollicitation. Le recruteur doit notamment préciser qu'il est payé pour effectuer ce travail, et non bénévole.

« The Institute of Charity Fundraising Managers[734] » (devenu en 2000 « The Institute of *Fundraising* » pour marquer l'élargissement des terrains d'intervention), les collecteurs fondent en 2001 un organe de régulation interne spécifiquement dédié au *streetfundraising* : le PFRA (*Public Fundraising Regulatory Association*). Regroupant 110 ONG et 19 agences, cet organe devient très actif à partir de 2003 et vise d'une part, à la mise en place d'un guide de « bonnes pratiques », d'autre part à la centralisation et la coordination de l'allocation des sites de collecte, et enfin au développement d'une communication proactive auprès du grand public et des médias.

Tout se passe donc comme si la formalisation d'une collecte de fonds de rue « déontologique », sous l'impulsion des professionnels du secteur et des pouvoirs publics, avait permis de faire face au risque de désaffection du public. Pourtant, la stigmatisation de la collecte de fonds de rue sort renforcée de cette période, notamment suite aux faillites de plusieurs agences spécialisées. En 2004, suite aux mauvais résultats de la collecte, plusieurs agences, à l'instar des *start up* dans le domaine des nouvelles technologies, font faillite ; c'est alors plus d'un million d'euros qui sont perdus par quelques ONG. En effet, ces organisations, telles que *Scope*, *Barnado's* et *The Children Society*, ont payé d'avance ces agences pour mener les opérations de collecte et se retrouvent donc fragilisées par les faillites en série des acteurs de l'industrie du *streetfundraising* anglais[735].

Au regard de ce contre-exemple, et soumis aux injonctions contradictoires de leur activité (accepter de plus en plus de clients, au risque de provoquer une saturation du système), les responsables d'*ONG Conseil* tentent de réguler le marché français de la collecte de fonds de rue.

2.2.2. La tentative de régulation du marché français

En France, durant les premières années de la collecte de fonds de rue, Greenpeace, par son statut de pionnier et par l'importance de son programme, donne le ton : elle informe les autres ONG de son planning et c'est à ces dernières d'éventuellement s'adapter. Avec la mise en place de plusieurs sessions par *ONG Conseil* en 2004, la question de la répartition des créneaux, notamment avec Greenpeace, se pose. Les rapports houleux entre J.-P. Caulin-Recoing et son successeur à Greenpeace rendent la coopération difficile, de même que la concurrence

[734] En 2007, cette organisation regroupe 4500 collecteurs, issus de 250 organisations.
[735] Cf. Millward B., « £ 800,000 'chuggers' charity debt », *The Telegraph*, 9 juillet 2004.

pour recruter les meilleurs chefs d'équipes. Greenpeace propose un arrangement à 50/50, en partageant l'accès aux lieux disputés (un jour sur deux, par exemple). *ONG Conseil*, qui travaille pour plusieurs ONG, refuse. De 2004 à 2008, les arrangements se font donc au coup par coup. En 2008, la situation devient de plus en plus tendue et les deux organisations n'arrivent pas à trouver d'accord.

Parallèlement, avec l'inflation du nombre de sessions dans les années suivantes, *ONG Conseil* acquiert une domination statutaire du secteur et tente de coordonner la répartition des équipes de manière à éviter la « surchauffe », comme nous l'indique Jonathan J. :

> *« On le sent, par les retours des recruteurs qui nous font part de* ***l'énervement des passants ou des commerçants du quartier****… **A partir de 15 équipes à Paris, ça devient chaud.** On a essayé d'**évaluer un seuil de surchauffe** pour toute la France et je dirais que c'est autour de 300 000 heures sur l'année*[736]*. »*

Ce souci de réguler le secteur provient de la visibilité publique croissante mais également médiatique de la collecte de rue. Les premiers articles paraissent à partir de 2004[737] et reprennent une partie des critiques formulées en Angleterre (les recruteurs ne sont pas de « vrais membres » mais des « mercenaires », modalité de sollicitation parfois agressive ou jouant sur la mauvaise conscience) mais sur un mode beaucoup moins virulent. Approchés par une documentariste voulant réaliser un reportage sur *ONG Conseil* à l'été 2007, les deux co-gérants hésitent puis acceptent, séduits par la démarche de la professionnelle[738]. Ils espèrent ainsi obtenir une médiatisation qui sorte des clichés habituels sur les « mercenaires de l'humanitaire ».

C'est également à l'été 2007 que les co-gérants amènent le sujet de la régulation du *streetfundraising* dans les instances d'échanges du secteur, à l'occasion du séminaire de l'AFF. Ils proposent la création d'une charte de régulation du *streetfundraising*, précisant les modalités de collecte de fonds, pour éviter tout

[736] Entretien avec l'auteur, 19 septembre 2007.
[737] Losson C., « Quand la solidarité investit le pavé », *Libération*, 18 juin 2004 ; Raymond I., « Les ONG sont dans la rue », *Terra Economica*, 10 février 2005 ; Cocquebert V., « Le fundraising sauvera-t-il le monde ? », *Technikart*, 23 octobre 2006. On lira avec intérêt le témoignage de Jonathan Jérémiasz à propos de l'article de Libération précité et d'un reportage sur le *streetfundraising* au journal télévisé de vingt heures de TF1, le 9 août 2004. Cf. Jérémiasz J., « Émergence d'un marché de la collecte… », *op. cit.*, p. 73- 77.
[738] Ils furent notamment rassurés par le format (52 minutes), la démarche de longue haleine de la documentariste, échelonnant son travail sur plusieurs mois, et par le visionnement d'un documentaire de celle-ci, précédemment réalisé sur la double peine et jugé « équilibré, pas manichéen », par Jonathan J..

débordement, et les volumes d'heures attribuées, pour prévenir une « surchauffe ». Le débat ravive d'anciennes tensions, puisque, malgré des interrogations récurrentes, aucun règlement strict ne régule les frontières éthiques des procédés utilisés dans la sollicitation par courrier, ou le volume de lettres envoyées. Finalement, les associations s'approprient la réflexion et écartent *ONG Conseil* du processus de conciliation. Mais celles-ci n'arrivant pas à s'entendre sur la répartition des heures, c'est finalement *ONG Conseil* qui impose *in fine* pour l'année 2008 ses règles du jeu. Le total des heures de collecte de fonds approche donc pour l'année 2008 450 000 heures (voir tableau). On remarque le fort développement d'opérations de collecte hors de Paris, et même en banlieue ou dans de petites villes, avec des équipes itinérantes. Greenpeace France, comme son homologue anglais, délaisse ainsi la capitale, pour trouver de nouveaux « terrains vierges » ou moins fréquentés, par exemple dans des festivals de musique. Elle a également réduit le volume d'heures de son programme.

Répartition des heures de collecte de rue en France métropolitaine en 2008[739] (évaluation au 31/03/2008)

	Global	Paris	Province sed[740].	Province itin[741]. et/ou banlieues
Action contre la Faim	35 000	15 750	15 750	3 500
Aide et Action	15 000	7 500	7 500	/
Aides	96 850	36 000	45 850	15 000
Les Amis de la Terre	1 000	1 000	/	/
Amnesty International	7 000	3 500	3 500	/
CARE	24 000	13 300	10 700	/
Croix-Rouge française	60 000	36 000	24 000	/
Greenpeace	20 000	/	10 000	10 000
Handicap International	30 000	13 500	13 500	3 000
Ligue contre le Cancer	10 900	1 000	5 700	3 500
Médecins du Monde	70 000	31 500	31 500	7 000
Médecins sans Frontières	16 000	1 000	9 000	6 000
Mouvement Village d'Enfants	3 000	1 000	1 000	1 000
OXFAM	5 000	2 500	2 500	/
Partage	2 000	2 000	/	/
Plan	2 000	2 000	/	/
Solidarités	2 000	2 000	/	/
UNICEF	15 000	7 500	7 500	/
WorldVision	12 000	/	/	12 000
WWF	24 000	12 000	12 000	/
TOTAL	450 750	189 050	200 000	61 000

A la lecture de ce tableau, on mesure l'emprise d'*ONG Conseil* puisqu'hormis les trois ONG qui mènent toujours le programme en interne (MSF, Greenpeace et Amnesty International), seule une ONG (Worldvision) travaille avec un autre prestataire (qui est un ancien d'*ONG Conseil* venant de monter sa propre structure) et une autre, ACF, a confié une partie de son programme à *BestCom*[742]. En 2008, *ONG Conseil* détient donc 86% du marché de la collecte de rue et 96% du marché « disponible » pour les prestataires.

Pour réaliser ces centaines de milliers d'heures de collecte de rue, l'agence regroupe désormais une centaine de salariés permanents et emploie plusieurs milliers (soit plusieurs centaines en simultanée) de recruteurs toute l'année. Elle s'étend même

[739] Source : archives de ONG Conseil.
[740] La dénomination renvoie aux équipes « sédentaires », effectuant l'intégralité d'une session (un mois généralement) dans une seule et même ville de province.
[741] La dénomination désigne les équipes « itinérantes », passant d'une petite ville à l'autre, au cours d'une même session.
[742] 5 000 heures ont été confiées à BestCom et 30 000 heures à *ONG Conseil*. Il est fréquent que des ONG mettent en concurrence les prestataires pour effectuer un test comparatif ou stimuler leurs performances.

à l'étranger, comme le montre l'ouverture d'une branche canadienne fin 2007. Les co-gérants le reconnaissent : l'aventure entrepreneuriale est devenue une grosse machine, relativement lourde à gérer. Dans cette nouvelle configuration, on peut s'interroger sur l'entretien d'une « flamme militante » dans une organisation qui s'est vécue initialement sur le mode de la « petite communauté imaginée » et aujourd'hui confrontée aux défis de son propre succès.

3. Une entreprise militante ?

3.1. Le brouillage des distinctions organisationnelles

3.1.1. De Greenpeace…

Le succès de l'entreprise *ONG Conseil* est fulgurant. A l'issue de l'exercice 2004-2005, après un an et demi d'existence, le pari financier semble gagné. L'encadrement administratif et logistique passe de 5 à 20 personnes embauchées en CDI au siège. Le chiffre d'affaire est d'un million d'euros en 2004 et de 4, 45 millions d'euros en 2005. La croissance de l'activité se poursuit par la suite, comme nous l'avons déjà mentionné avec une croissance de 50% du nombre d'heures de collecte vendues aux ONG entre 2006 et 2008. Ceci nécessite rapidement l'emploi de nouveaux personnels et le déménagement dans de nouveaux locaux. Aujourd'hui, le siège compte près d'une centaine de salariés fixes (2/3 de CDI et 1/3 de CDD longs), avec un encadrement administratif et logistique de 35 personnes, tandis que 60 salariés coordonnent et dirigent les équipes sur le terrain. Les recruteurs se comptent par centaines (350[743] en 2008).

Par rapport au programme de Greenpeace France, on assiste à un double changement d'échelle. Le premier changement d'échelle concerne le rapport à la cause : les recruteurs, qui étaient déjà des « pièces rapportés » au sein de la « famille militante » chez Greenpeace, sont ici encore plus éloignés des causes puisque leur institution de rattachement est l'agence. Le second est lié à l'ampleur de l'ingénierie déployée. Chez Greenpeace, et dans les premiers temps chez *ONG Conseil*, les distances entre le plus haut responsable et les recruteurs, ou du moins les chefs d'équipes, sont courtes, et sont surmontées par des interconnaissances croisées et l'appartenance à un même « petit monde ». Aujourd'hui, le volume d'heures est tel

[743] En équivalent temps-plein.

(pour mémoire, en 2008, 385 000 heures pour *ONG Conseil*, 20 000 pour Greenpeace) qu'il nécessite la mise en place d'une lourde architecture institutionnelle. Un département de l'agence s'occupe exclusivement du pré-recrutement[744] (10 personnes), un autre de la comptabilité (4 personnes), un autre de la logistique (6 personnes), un autre de l'appel des nouveaux donateurs (« *warm call* »), ou d'anciens (« réactivation ») (3 personnes en 2007, bientôt 12). Les différentes étapes se fragmentent et contribuent à la focalisation sur un ensemble de tâches de plus en plus spécialisées. Dans ce cadre, l'inscription du travail dans l'horizon des causes à servir et le maintien d'un collectif vécu sur le mode de la « grande famille » devient de plus en plus improbable.

Pourtant, les observations effectuées lors de missions menées par *ONG Conseil* montrent de grandes similitudes avec ce qu'on avait pu noter chez Greenpeace. On a pu y constater des « prises au jeu » tout aussi puissantes : euphories des bons résultats « pour la bonne cause », attachement aux thématiques de l'ONG représentée, identification au chef d'équipe comme guide militant, problème de la distance au rôle, désencastrement de la tâche de ses règles administratives et marchandes (certains recruteurs refusent de se faire payer lorsque les résultats sont faibles, d'autres au contraire trouvent scandaleux de ne pas être repris à cause de résultats faibles, se sentant « trahis »). Une recruteuse[745] témoigne de son engouement, à l'issue de sa première session de recrutement pour *ONG Conseil*, au profit d'Handicap International, dans des termes tout à fait semblables à ce qu'on a observé pour les missions de Greenpeace :

> *« **Je pensais pas que ça me plairait autant, en fait… (se met à pleurer) Encore plus que le théâtre.** Le théâtre, c'est l'adrénaline qui m'est vitale pour ma vie quotidienne. Mais ça, c'est tellement enrichissant ! Tu apprends des choses aux gens et ils t'apprennent des choses ! (…) **Mais j'ai été déçue par certains, qui ne se donnaient pas à fond, comme si c'était un boulot… normal…** Ça me mettait en colère. Il faut se battre, aller voir le plus de gens possibles… Mais là, il y en a qui baissaient les bras ! Non, c'est trop facile… Tous les jours, [le chef d'équipe] arrivait avec des articles de journaux, nous parlait de plein de trucs. Et le soir, **on restait jusqu`à 20h30** : "Tu as vu*

[744] Ceci désigne la diffusion des annonces dans les médias, les supports gratuits, les agences ANPE, les sites Internet, etc. Le recrutement de centaines de *streetfundraisers* devenant de plus en plus complexe, plusieurs salariés travaillent à plein temps comme « recruteur de recruteur », directement dans la rue, abordant des passants pour leur proposer de devenir recruteur.

[745] Née en 1985 à Troyes. Parents petits commerçants et artisans. A arrêté ses études avant le bac et est entrée dans une école de théâtre à Paris. Est comédienne dans une compagnie de théâtre (n'a pas encore le statut d'intermittente et est donc financée par sa mère).

Handicap International fait ça et ça", "Tiens, il s'est passé ça en Afrique"… » (…)

Q- Tu as eu les meilleurs résultats sur la session. Pourquoi, à ton avis ?
*« **C'est parce que je suis sincère**. Je crois vachement en ce que je dis. Je ne sais pas pour les autres… Je n'essaie pas de convaincre mais de faire comprendre. »*

Q- Est-ce que tu as trouvé le travail fatigant ou difficile parfois ?
*« On n'est pas à plaindre. On vit dans un super pays ! On a un boulot chouette ! Et puis, **tu veux faire plaisir au chef d'équipe, faire plaisir à l'ONG, tu penses aux handicapés**…(…) J'ai adoré ça, j'ai vraiment pris mon pied. J'en parlais tout le temps. **Mon copain**, avec qui je vis, **il était au courant des stats**… En plus, il est dans une école de commerce alors ça l'intéresse… **Il a adhéré à Handicap International. Comme toute ma famille…** »*

Ce témoignage est marqué par l'enthousiasme des premières missions et par la fierté d'une recruteuse qui a réussi d'excellents résultats. Mais il exprime bien une forme d'enchantement assez largement partagé dans les sessions d'*ONG Conseil* observées. On peut donc se demander comment cette agence parvient à maintenir l'enchantement militant alors qu'elle est structurellement détachée de la cause et démunie des ressources symboliques (espoir d'une promotion du côté des campagnes, identification aux activistes) qui permettaient à Greenpeace de transfigurer l'acte marchand en engagement performatif ? Au-delà du discours de positionnement stratégique, « du côté des ONG » et « socialement responsable », il importe de mettre en lumière la structuration de l'agence, et la manière dont elle tente de maintenir, non pas *malgré* mais *grâce* à sa croissance institutionnelle, son identité militante et son fonctionnement de « grande famille ».

3.1.2 … au « DSO *»*

Pour mettre en perspective le fonctionnement de cette agence, nous pouvons employer un parallèle avec l'étude magistrale de N. W. Biggart sur les entreprises de vente à domicile aux États-Unis, dites de « *DSO* » (*Direct Selling Organisation*[746]), au début des années 1980[747]. Le rapprochement peut surprendre dans la mesure où les paisibles vendeuses des *suburbs* américaines semblent bien loin de nos *streetfundraisers* jeunes, rebelles et nomades. De plus, il est peu probable que nos

[746] On peut mentionner les produits cosmétiques *Mary Kay*, les *Tupperware Home Parties*, ou encore les produits naturels *Shaklee* et vitamines *United Sciences of America Incorporated*.
[747] Cf. Biggart, N. W., *Charismatic Capitalism, op. cit.* et « Affaires de famille », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1992, 94 (1), p. 27-40.

collecteurs se retrouvent dans l'idéologie conservatrice et familialiste du *DSO*. Mais ce qui nous intéresse ici est à la fois l'éclairage mis sur le fonctionnement de ces entreprises militantes et la manière dont elles offrent un mode de vie réconciliant les injonctions contradictoires des marchés du travail, des rôles familiaux et sexuels dans lesquelles sont prises ces femmes de classes moyennes et populaires.

En effet, N. Biggart souligne que cette vente à domicile fournit pour plusieurs millions de femmes américaines[748] un moyen d'apporter un second salaire (et d'acquérir une autonomie) sans pour autant bousculer le modèle familialiste du *breadwinner* mâle et de la femme (et mère) au foyer. Au contraire, les organisations de *DSO* promeuvent la famille, le foyer et la foi (« *God first, family second, career third* » est le slogan d'une de ces firmes) en mobilisant un engagement très important chez leurs salariées, sur le mode de la croisade morale (notamment contre les grandes surfaces, symbole de la dépersonnalisation, de la standardisation et du profit anonyme). Ce mode de vie permet de réconcilier les ambitions de l'entrepreneuriat, la célébration d'une féminité « bien ordonnée », d'un mode de vie sain (moralité, nature et hygiène) et du soin du foyer, bref d'un certain « rêve américain », comme l'indique le nom des firmes (*Amway,* pour *American Way,* et *United Sciences of America Incorporated*, qui contracte son nom en *USA, Inc.*).

L'auteur montre comment l'efficacité managériale s'appuie sur l'activation à des fins professionnelles de valeurs partagées, de ressorts biographiques et d'une configuration spécifique du marché du travail, mais également sur le fonctionnement de ces entreprises, basé sur ce qu'elle nomme un « capitalisme charismatique ». Elle désigne par là, en référence à la typologie wébérienne[749], une forme particulière de rationalisation qui s'oppose au modèle bureaucratique et qui valorise l'informalité des procédures de contrôle, remplacées par la force des relations interpersonnelles, le poids de l'idéologie et des figures tutélaires (souvent les fondateurs) de ces entreprises[750]. Ces firmes fonctionnent de manière pyramidale, *via* un système de franchises reposant sur l'autonomie, la cooptation et le parrainage. Intimité et activité

[748] En 1984, cette industrie employait 5,8 millions d'Américains (soit 5% de la population active), dont 80% de femmes, avec un chiffre d'affaires de 8,6 milliards de dollars.
[749] Pour une typologie comparative des organisations bureaucratiques et charismatiques, cf. Biggart N.W., *Charismatic Capitalism*, *op. cit.*, p. 131.
[750] On renvoie au chapitre 6 de l'ouvrage, « The Business of Belief », pour une analyse des supports idéologiques de ces entreprises, où la profusion de manuels et cassettes audio appris et cités par les vendeuses tiennent à la fois du *vade mecum* managérial, du manuel de savoir-vivre et du mantra politico-religieux. Cf. *idem*, p. 98-125.

marchande sont doublement mêlées : l'entreprise est vécue comme une « grande famille[751] », tandis que la famille *stricto sensu* est intégrée aux sessions de vente[752]. Comme l'indique N. Biggart, le processus permet en outre d'escamoter la dimension économique par le social : « *obscuring the economic in the social*[753] ».

Même si elle renvoie à des mondes sociaux et politiques très éloignés de ceux sur lesquels portent notre étude, la structuration des entreprises du *DSO* éclaire certaines dimensions de l'agence *ONG Conseil*, si on fait une application mesurée de cette grille de lecture. Elle permet de questionner la fabrique, non plus simplement rhétorique, mais pratique d'une « entreprise militante », notamment en mettant en lumière les ressorts managériaux de la convivialité et du dévouement. C'est donc à une transposition à notre terrain des questions posées dans une autre configuration par N. Biggart que nous allons nous atteler désormais, en étudiant comment cette agence offre au travers d'une activité de vente un mode de vie conciliant engagement militant, activité professionnelle et des trajectoires biographiques hétérogènes.

3.2. La « grande famille » : les ressorts managériaux de la convivialité et du dévouement

Une lecture trop rapide de l'ouvrage de N. Biggart peut laisser croire à une surestimation du pouvoir managérial de l'organisation, qui modèlerait à distance les

[751] « […] Distributors commonly understand themselves as "family" » or, in Tupperware, as "close friends". For example, Mary Kay Cosmetics is a "sisterhood". Whereas individuals employed by firms tend to describe their positions in the organization by function or level (…), in DSOs people use kinship terms to describe their place. Lines in companies such as Amway and Shaklee are often spoken of as branches on a "family tree". People trace their "genealogies" by identifying their upline sponsors. Amway lines have "family reunions". Women in Mary Key are "sisters" », but Tupperware distributors are "daughter dealers" to their "mother managers". In Cameo Coutures, a recruit's sponsor is likewise her "mother", and the mother's sponsor is the recruit's "grandmother". (…) Family metaphors refer not only to positional relations and activities, but also to the *content* of ties between distributors. "Family" establishes an ideal of loving, nurturing relations between distributors; the metaphor establishes normative expectations. » cf. *ibidem*, p. 86-87.

[752] Ces entreprises favorisent le recrutement de membres de la famille, avec notamment une pression pour que les couples dirigent ensemble une unité (avec une répartition des tâches marchandes reconduisant une division sexuelle normative des compétences : au mari, la comptabilité, la logistique et la direction, à l'épouse, l'accueil et l'entretien des réseaux sociaux). Les enfants sont utilisés dans les sessions, pour créer au domicile une ambiance chaleureuse et conviviale. Leur inclusion est présentée également comme une manière de les initier au travail marchand. De manière transversale, l'activité de *DSO* est mise en avant par ses promoteurs comme favorisant une vie familiale épanouie.

[753] A l'image de certains *fundraisers* qui théorisent le fait que leur travail ne tient pas du marketing, mais du don et donc d'une logique « anti-utilitariste » ou « anti-économique » (cf. Gendre G., *Les stratégies de la générosité. Développement des ressources des associations. Réflexions et méthodes*, Economica, Paris, 1996 ; « Que veut le don ? » suivi de « Vers une ontologie morale du don ? », *in Revue du MAUSS*, 25, 2005, p. 389-403 ; « Du don au legs », *in Revue du MAUSS*, 27, 2006, p. 176-185), les entreprise du *DSO* ne se présentent pas comme des entreprises de vente mais de soin aux personnes (thématique du « *caring* »). Cf. Biggart N.W., *Charismatic Capitalism*, *op. cit.*, p. 116-117.

pratiques et comportements les plus intimes des membres. Il s'agit au contraire de saisir à la fois les dynamiques impulsées par la structure organisationnelle, mais également la contribution des membres à faire « tourner la machine », si l'on peut dire, en investissant un rapport spécifique au travail et à l'engagement.

3.2.1. La culture associative comme devoir professionnel

On l'a amplement souligné : le positionnement « éthique » de l'agence et le partage d'une « culture associative[754] » est à la fois un choix stratégique et l'expression de convictions personnelles des dirigeants, forgées dans des parcours et expériences universitaires et professionnelles spécifiques. Nous avons exploré son versant « externe », liée à sa communication et ses pratiques à destination des ONG. Nous allons ici détailler son versant « interne », à destination des salariés, à la fois au siège et dans les rues.

L'intégration de la « culture associative » passe d'abord par la formation spécifique des recruteurs. Lors des deux journées de « formation initiale », un représentant de l'ONG est systématiquement associé au personnel d'*ONG Conseil*. Il prend en charge la présentation de l'association et témoigne de la collaboration étroite entre l'association et l'agence. Des visites des sièges des ONG (pour les sessions parisiennes) ou des groupes locaux (notamment quand ceux-ci ont des délégations dotées de locaux) sont fréquemment organisées[755]. De plus, tout au long de la session, une période d'un quart d'heure est consacrée chaque matin à des exposés du chef d'équipe sur les missions de l'association et à des mises en relation à l'actualité internationale. On l'a vu avec l'observation ethnographique des missions de Greenpeace, ces opérations de « conscientisation[756] » sont également des outils de stimulation des recruteurs et des ressources pour nourrir l'interaction avec les

[754] On utilise ici encore ce terme, employé à destination des clients mais aussi en interne. Il renvoie comme on l'a noté précédemment à un ensemble de valeurs que partageraient les ONG et auxquelles souscrirait l'agence. Pour autant, cette vision transversale ne signifie pas que toutes les ONG « se valent » pour l'agence. Le choix des partenaires est mis en avant, et il faut noter qu'un client a déjà été éconduit. Les gérants estimaient que le discours de cette ONG anglo-saxonne sur la contraception en Afrique était ambigu et ils ont donc décidé de refuser le contrat

[755] C'est par exemple le cas avec l'ONG Aides, un des clients principaux de l'agence, qui dispose d'antennes locales où se déroulent les formations des recruteurs, avec la participation de salariés et de militants bénévoles.

[756] On emploie ce terme faute de mieux. Il désigne pour nous, au-delà de la diffusion d'une « culture générale » associative, l'intention d'éveiller un sens critique chez les salariés, notamment sous forme de débats, et une curiosité sur des enjeux qui débordent largement la simple efficacité communicationnelle de leur tâche marchande. On a observé dans certaines sessions la prise en main de la session d'information du matin par les recruteurs eux-mêmes, rapportant leurs découvertes suite à la lecture du site Internet de l'association ou d'articles de journaux.

passants. Mais il faut souligner que ces visées performatives n'épuisent pas le sens de cette démarche ; en effet, des séances de conscientisation sont également organisées au siège de l'agence à destination de tous les employés, même cantonnés à un travail administratif, sous forme de « ciné-débats » thématiques. On peut citer par exemple une séance avec le directeur de CARE France sur la création d'un Fonds mondial alimentaire ou encore une autre dédiée à la question carcérale avec la participation du GENEPI, de l'OIP (Observatoire internationale des prisons) et de l'ONG Aides.

Durant les formations des recruteurs, l'information fournie sur l'ONG représentée est censée reposer sur l'ensemble des missions de celle-ci, afin de garantir une représentation « authentique ». Cette représentation « juste » de l'association, non tamisée au prisme du marketing, est revendiquée comme une démarche politique et professionnelle par la direction de l'agence, et comme une critique implicite de leurs concurrents :

> *« J'ai toujours eu une **vision très critique du marketing**, de la pub et **de l'idée qu'on cible des publics pour leur disposition supposée**, qu'on travestisse le discours en fonction de ça, etc., et donc **qu'on travestisse le message des ONG** pour qu'il soit plus séduisant… Moi, ce sont des choses qui m'ont toujours **exaspéré**. Et à ONG Conseil, **on forme les recruteurs à parler de manière authentique des associations, à ne pas cacher les thématiques que les autres collecteurs évitent car elles sont censées fâcher. Donc nous, quand on bosse pour MDM, on parle des toxicomanes, des sans-papiers, des prostituées, et on forme nos équipes à ne pas du tout esquiver ces missions-là.** A ne pas non plus les mettre davantage en avant que ce qu'elles représentent proportionnellement. Alors on insiste là-dessus en formation, mais on sait que ça se passe toujours un peu différemment dans la rue puisque les recruteurs ont tendance, dans l'interaction, à probablement orienter le discours en fonction de ce qu'ils perçoivent de leur interlocuteur. (…) Et ça, **c'est un des enjeux éthiques du recrutement dans la rue**[757]. »*

A un second niveau, concernant le souci d'aligner l'agence sur une « culture associative », on peut mentionner l'application de critères « éthiques » dans les choix des ressources. Ceci se manifeste aussi bien par l'achat de fournitures bio-équitables, que ce soit pour le matériel de bureau ou les t-shirts des recruteurs, la sélection de partenaires économiques de type coopératif (banque, ticket-restaurants) ou d'une mutuelle complémentaire importante pour tous les salariés, quel que soit l'échelon hiérarchique. D'autres initiatives sont à l'étude, comme l'établissement d'un « bilan carbone ».

[757] Entretien avec l'auteur, le 23 avril 2007.

Troisièmement, il faut mentionner le rôle dévolu au deux « chargés d'études ». Le premier est doctorant en sociologie et est responsable du « comité éthique ». Créé en 2007, ce dispositif est présenté par Jonathan J. comme devant « faire réfléchir tous les pôles, logistique, pré-recrutement, recruteurs, responsables d'équipes, à la dimension éthique de leur job[758] ». Le second chargé d'études a rédigé un guide des responsables d'équipe et bâti une bibliothèque au sein de l'agence, avec notamment une revue de presse et des classeurs d'articles et d'informations sur les différentes ONG.

3.2.2. Le management charismatique

Par la notion de « management charismatique », on voudrait, à la suite de N. Biggart, mettre en exergue deux dimensions particulières : d'une part l'entretien d'une sociabilité forte entre les salariés et de l'autre, la régulation du travail non par un contrôle formalisé dans des procédures administratives, mais par l'alignement sur des figures d'identification. On ne reviendra pas sur le premier élément, si ce n'est pour indiquer l'homologie entre les phénomènes de forte intégration sociale des équipes observées dans les sessions de Greenpeace et celles d'*ONG Conseil*. On retrouve les mêmes processus d'intensification des rapports sociaux[759], de création d'un collectif éphémère et soudé, et d'appropriation d'une identité militante. Sur le second point, la structure de l'agence reprend et amplifie des phénomènes observées à Greenpeace, tel que le rôle pivot du chef d'équipe, à la fois guide spirituel, cadre managérial et soutien moral du recruteur. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué à propos de GP, le chef d'équipe jouit d'un charisme particulier, notamment en réconciliant par ses dispositions et son jeu sur « plusieurs tableaux », les différentes dimensions du travail, entre la face militante et la face marchande[760]. Cette régulation par le « charisme », c'est-à-dire la compétence faite homme (ou femme), prend tout son sens si on perçoit cette notion non pas comme la détention d'une qualité intrinsèque, d'un pouvoir qui s'impose magiquement à tous, mais comme l'incarnation supposée (et vécue comme

[758] *Idem*

[759] Un recruteur nous confie : « C'est idiot mais, alors que c'est qu'un boulot, je me suis senti comme quand j'étais petit, dans les colonies de vacances (rires). Au début, tu te demandes qui sont tous ces gens, tu veux pas te mélanger, après tu sais pas pourquoi, mais y a un détonateur, on fait plein de trucs, tout prend des proportions pas possibles, des grandes amitiés, des grandes engueulades, puis ça finit, tu pleures, tu promets qu'on va s'écrire. Et puis non. Mais t'y retournes le coup d'après, pareil. (rires). ». Cf. notes de terrain (mission Handicap International, par ONG Conseil, juin 2005)

[760] Évidemment, comme le montre l'exemple de Jeff (voir chapitre V), ce travail est difficile et son succès incertain.

telle par les suiveurs), dans une configuration spécifique, de compétences qui permettent de surmonter une situation problématique[761]. Tout se passe comme si les chefs d'équipe incarnaient pour les recruteurs une sorte de « preuve vivante » de la conciliation possible des injonctions contradictoires des ambitions marchandes et militantes et de la bonne distance au rôle. Ils sont les interlocuteurs privilégiés avec lesquels se règlent les conflits, se nouent les amitiés, se modèlent les conduites. Ils sont de véritables virtuoses, au sens wébérien, c'est-à-dire à la fois compétents et vertueux. Mais si le charisme est souvent perçu comme une qualité rare, c'est ici au contraire un statut et une ressource dont la distribution est précisément organisée au sein de l'agence.

En premier lieu, il faut souligner l'ouverture très large pour l'appel à candidatures, où l'on n'exige *a priori* aucun diplôme ou aucune expérience spécifique ; la sélection s'opère au « *feeling* », comme l'indiquent tous les chargés du recrutement, ce qui amplifie la personnalisation de la relation élective. Ensuite, la régulation des « ressources humaines » dans l'agence s'opère par l'empilement de « strates » de virtuoses, dont la promotion dans l'organigramme dépend de son succès au poste inférieur. Ainsi, un recruteur de qualité peut devenir *booster* :

> *« Ce sont des gens qui ont obtenu en moyenne des* ***résultats de plus de dix pourcent au dessus de la moyenne*** *dans les trois dernières équipes et qui en plus de cela* ***sont exemplaires dans leur manière de travailler, les valeurs qu'ils défendent, ils représentent bien les valeurs d'ONG Conseil, ils les diffusent bien dans les équipes***[762]*… »*

Pour les recruteurs émérites, l'échelon supérieur est le poste de chef d'équipe (RE[763]), chargé du management des équipes durant les sessions. Au-dessus d'eux, se situent les responsables de programmes (RP), auprès desquels les RE font leur rapport quotidien. Les RP encadrent les missions en menant les entretiens d'embauche des recruteurs, en les formant, en assurant la coordination des RE et le suivi statistique des

[761] On renvoie au travail de Ian Kershaw sur le charisme. Cf. Kershaw I., *Hitler. Essai sur le charisme en politique*, Paris, Gallimard, 1995.
[762] Entretien avec l'auteur, le 23 avril 2007. Jonathan J. ajoute, à propos de ces recruteurs mieux payés que les autres : « Ils doivent être très mobiles et aller n'importe où en France selon les besoins. Et pour cette raison de mobilité géographique, ils sont mieux rémunérés. Beaucoup pensent qu'ils sont mieux rémunérés en fonction de leurs résultats mais pour nous, ce qui le motive, c'est leur mobilité. Donc ils sont recrutés 15% au dessus des recruteurs. Qui sont eux-mêmes recrutés 15% au dessus du SMIC. ». En 2007, on comptait trente *boosters* (en CDD longs ou renouvelables), en 2008, ils sont une quarantaine. En 2008, la promotion n'est plus assurée sur la base des résultats mais uniquement des « valeurs » véhiculées par le recruteur dans son travail.
[763] On utilise ici l'acronyme employé en interne.

sessions. Ils sont souvent spécialisés à terme sur quelques ONG selon leur affinité avec la cause, avec leurs vis-à-vis au sein de l'association ou leur ancienneté (les derniers arrivés récupérant les ONG moins appréciées). Les RP sont donc, en dehors des gérants qui prospectent de nouveaux clients, les véritables interfaces entre l'agence et les ONG, et entre la rue et le bureau.

Ainsi, une pyramide se déploie et offre à la fois une perspective de promotion (et même une véritable « carrière[764] ») pour les recruteurs, et un outil d'encadrement et de contrôle par une cascade d'acteurs-modèles qui incarnent pour leurs subordonnés les valeurs de l'institution. Le face-à-face reste, par rebond, la relation de base : le recruteur rend des comptes au RE, qui en rend au RP, qui en rend aux gérants. La force du dispositif est d'asseoir la relation sur un lien affectif et privilégié, tout en assurant un maillage de contrôle étroit. La force des liens personnels ne doit pas faire oublier que cette architecture humaine est doublée d'un système permanent de statistiques et de notations, où aucun résultat n'est laissé au hasard. Mais tout se passe comme si la relation de contrôle statistique était escamotée subjectivement par la relation amicale, comme l'exprime le témoignage de ce RE :

> Q- Mais le fait de devoir tous les jours, systématiquement, faire ton rapport sur tes chiffres, tes stats de la journée, sur ta session, quand ton responsable de programme t'appelle, c'est pas un peu… euh… pénible ? lourd parfois ?
>
> *« Déjà, **quand il m'appelle, c'est mon pote qui m'appelle, pas mon responsable**. Enfin il se fait passer pour mon responsable et il l'est mais ça reste [Ben], **quelqu'un que j'adore et que j'admire et respecte. Donc, non, venant de lui, ça me dérange pas**[765] … »*

Ce type de témoignage sur la relation entre RE et RP fait écho à la manière dont les recruteurs parlent de leur chef d'équipe. On peut faire l'hypothèse qu'un lien de même nature existe entre les RP, qui sont les vétérans de l'institution, et les deux gérants, étant donné le vécu particulier de ce petit groupe, qui a connu les débuts de l'aventure entrepreneuriale de l'agence, et dont les membres ont profité d'une ascension commune. La prégnance d'un modèle de promotion interne est forte et assure à la fois une fidélité à l'organisation et une forme de continuité institutionnelle, puisque les supérieurs ne sont pas coupés de leurs subordonnés (ayant occupé leur

[764] Il est d'ailleurs précisé explicitement dans les annonces pour les postes de recruteurs : « Possibilité d'évolution vers des postes d'encadrement ».
[765] Entretien avec l'auteur, le 16 avril 2005.

position préalablement et connaissant donc bien les tâches qui leur sont dévolues[766]). La promotion est porteuse d'un idéal méritocratique qui sanctionne toujours les résultats mais également les manières de faire, qui doivent refléter les valeurs de l'agence (et donc de la culture associative). Notons également que le dédoublement des rapports hiérarchiques par des rapports personnels forts, loin d'atténuer l'emprise des incitations productives, permet au contraire de densifier celles-ci : de mauvais résultats ne traduisent pas qu'un échec professionnel, c'est aussi trahir la confiance d'un ami et éventuellement ne pas être suffisamment porteur des valeurs idoines.

3.3. Galerie de « personnages »

Dans cette configuration, un point commun à tous les interviewés est de dépeindre leurs collègues comme une galerie de « personnages », de « grandes gueules », aux expériences multiples et aux caractères bien trempés. Comme on l'a montré, c'est le cadre institutionnel qui favorise cet épanouissement des « fortes personnalités », par la promotion d'un management charismatique. Au sein des équipes de rue comme des cadres au siège, se côtoient de jeunes adultes et des gens d'une cinquantaine d'années, des étudiants en lettres et des vétérans de la vente, de frais diplômés d'école de commerce et des baroudeurs « inclassables ». Nous allons présenter ici trois portraits de « personnages » qui incarnent des idéaux-types représentatifs des polarités au sein de la mosaïque des RE et RP[767]. Tous trois sont présents dans l'institution depuis 2004 et ont gravi les échelons, suivant le circuit de promotion interne décrit. Si le premier des trois est toujours RE, le second et le troisième incarnent les nouveaux axes de développement de l'agence, en France (équipes itinérantes) et à l'étranger (prospection internationale et création d'*ONG Conseil Canada*).

[766] Il n'est pas rare d'ailleurs que les RP, de passage sur une mission, « mettent la main à la pâte » et participent ponctuellement au travail, comme de « simples recruteurs ».

[767] Pour donner un ordre d'idée, on estime que la première catégorie représente la moitié de la population, la seconde et la troisième un quart chacune. Nous ne disposons pas de statistiques exhaustives sur le profil des RE ; nous nous appuyons sur les estimations croisées des différentes RP, des responsables des ressources humaines, d'un cogérant et sur nos propres observations. Pour les RP, nous disposons de statistiques plus précises, mais concernant la situation en 2007, alors qu'ils n'étaient que 9, pour une quinzaine actuellement. On peut opposer une moitié de l'effectif plus jeune, diplômée en sciences sociales (un à bac +5, quatre à bac +3), et une autre plus âgée, peu diplômée (avec notamment 3 sur 4 ayant un niveau bac ou inférieur) mais dotée d'expériences multiples, notamment dans le commerce. La moitié des RP avaient déjà travaillé comme recruteur pour Greenpeace. Hormis ceux qui avaient déjà acquis une forte expérience chez Greenpeace, tous les autres sont passés par l'ascension « recruteur/ *booster*/ RE/ RP » depuis 2004. Comme le reste de l'équipe administrative au siège, la moyenne d'âge tourne autour de la trentaine, avec une amplitude assez importante, de la vingtaine à la cinquantaine.

3.3.1. La culture comme position de surplomb sur le commerce et l'engagement

Félix K. est actuellement le « doyen » des RE puisqu'il occupe ce poste depuis plus de trois ans. Né en 1980, il grandit dans une famille qu'il qualifie « de droite », catholique (croyante et pratiquante), et avec un père médecin (salarié de la Sécurité sociale minière de Moselle) et une mère botaniste, puis au foyer pour se consacrer à ses enfants. Sa jeunesse est rythmée par la pratique intensive de la musique au Conservatoire : « J'ai commencé le piano à 6 ans, la guitare à 11, le violoncelle à 12, la basse à 13 et le trombone à 14[768] ». Il rapporte avoir été très marqué à l'adolescence par la famille de sa compagne, ses « deuxièmes parents », des instituteurs écologistes allemands. Il vit tour à tour en France et en Allemagne, décroche une maîtrise de musicologie puis une maîtrise d'histoire de l'art, avec une formation à l'école privée parisienne EAC (« Économie Art Communication »). Il devient alors assistant d'artiste et de galeries d'art contemporain, à Paris et à Berlin, durant trois années. Alternant les expériences difficiles, il retire une certaine amertume de ce milieu :

> *« A la fois ça me gênait de gagner parfois une **somme d'argent indécente**, par exemple tout d'un coup 17 000 euros, avec les 10% de commission sur une œuvre à 170 000 euros, **et en même temps, j'étais traité comme un larbin**, honnêtement, par rapport à la quantité de travail que je pouvais abattre, le salaire que je touchais et la difficulté du boulot. Parce que c'était soit **très très manuel**, genre "Bonjour, tu as deux jours pour repeindre l'intégralité de la galerie de haut en bas… Et que ce soit sec, en plus." Et toi, tu t'échines à le faire… Et en moyenne, à part les coups hallucinants sur les commissions, **t'es plutôt à 700 euros par mois pour 60 heures par semaine**…*[769]*. »*

En 2004, il doit quitter la galerie qui l'emploie, car elle est dans une situation économique précaire. Il est lassé par le travail en galerie, n'a pas de perspective d'emploi et a besoin d'argent rapidement pour financer son loyer. Il tombe par hasard sur une annonce d'*ONG Conseil*, pour une mission de l'UNICEF :

> *« Ce qui m'a fait tilter, c'était **l'en-tête de l'annonce "Humanitaire"**. Depuis quelques mois, j'étais dans les bouquins de géopolitique et **je renflouais en moi le rêve, quelque part, d'avoir fait Sciences Po**, de travailler sur la géopolitique, sur l'histoire du monde… Et aussi, sans doute, parce qu'à l'époque, **je sortais avec une fille qui faisait ça. Et aussi pour l'impressionner. Et par besoin d'argent.** Et, en fait, c'est vraiment l'en-tête "Humanitaire", **je me suis dit que c'était exactement l'inverse de ce que j'avais fait jusque-là**, où les mecs sont pétés de thune et ou, pour autant, ils chipotent sur 2 000 ou 3 000 euros, sur une toile pas forcément belle, en plus, qu'ils vont acheter en cash, et*

[768] Entretien avec l'auteur, le 19 avril 2005.
[769] *Idem*. L'entretien a été réalisé alors qu'il entamait ses premières missions comme RE.

ils ont des lunettes Gucci, des chaussures Salvatore Ferragamo, un costume Hugo Boss… et ***ces mecs-là commençaient à me dégoûter sévèrement***[770]*. »*

Après plusieurs sessions comme recruteurs, il devient RE. Dans sa direction d'équipe, il met à profit son goût pour l'actualité internationale et une connaissance fine des ONG et des causes[771]. On retrouve dans son témoignage le plaisir propre à la position de surplomb social sur « le monde de la rue », doublé d'un discours d'appropriation de l'espace urbain (« Beaubourg, Parmentier, Les Halles, Odéon, enfin bref tous ces endroits, c'est chez moi maintenant[772] ! »). Son rapport à la dimension commerciale du programme oscille entre la revendication d'un impact sur la misère du monde et l'évocation du don comme esthétique du luxe :

« C'est bizarre mais mon boulot aujourd'hui n'est pas si différent de ce que je faisais avant. Dans la mesure où la valorisation de l'acheteur est la même : ce que vous achetez, c'est du luxe. ***On n'a pas*** **besoin** ***de soutenir une œuvre d'art comme on n'a pas*** **besoin** ***de soutenir une cause humanitaire****. Quelque part, c'est du luxe par rapport à manger, dormir, se loger. (…) Sauf que c'est moins… futile. Tu vois,* ***la beauté du métier, c'est que tous les soirs, y a dix donateurs qui vont permettre à un gamin de marcher sur ses deux jambes****! Enfin, tu vois, rien que ça… Et qu'en plus de ça,* ***on est bien payé****, on a des tickets restau, des horaires honnêtes,* ***on nous respecte****, on commence à travailler à 11 h du mat'…* ***Quand tu vois le nombre de mecs qui font un boulot qui sert à rien et métro-boulot-dodo à 8h du mat'****… Ou qui travaillent à la mine…* ***C'est pour ça que je supporte mal qu'un recruteur ne se donne pas à fond***[773]***…*** *»*

Félix K. est représentatif de ces salariés jeunes, fortement dotés en capitaux culturels et scolaires, mais dans les domaines des sciences humaines ou de l'art, plus que dans le commerce. Ajoutons que la plupart ont également une expérience, même courte, dans le domaine de la vente. Mais c'est avant tout leur culture générale et leur aisance sociale[774] qui leur permet de tenir des discours informés sur l'association, et de trouver dans l'agence une manière de concilier rapport distant au marché du travail (souvent coincés entre des petits boulots pénibles pour lesquels ils sont surqualifiés et de maigres débouchés sur les postes auxquels leurs diplômes élevés pourraient leur

[770] *Idem*.
[771] Doté d'un goût pour l'érudition, il poursuit parallèlement à sa carrière dans le *fundraising* des pratiques culturelles distinctives. Sa connaissance de l'actualité internationale est nourrie par la lecture régulière (et l'archivage avec classement thématique) des quotidiens *Le Monde, Le Figaro, Die Welt, Frankfurter Allgemeine, Herald Tribune*… Il est abonné aux magazines *TeknikArt, Les Inrockuptibles* et *Beaux-arts Magazine*.
[772] *Idem*.
[773] *Idem*.
[774] On a notamment rencontré des diplômés d'Institut d'études politiques dans les recruteurs et chez les RE, voire parmi les RP.

permettre de prétendre) et appétence pour les causes humanitaires et environnementales (pour lesquels un engagement sur le terrain n'est pas envisagé[775]).

3.3.2. Le « baroudeur », l'institution et la rue

A l'inverse de ces jeunes gens très diplômés, on trouve également parmi les salariés, et là aussi tout au long de la chaîne hiérarchique, des personnes plus âgées, dans la quarantaine ou la cinquantaine, et peu ou pas diplômées mais à l'expérience riche. On peut illustrer ce type de parcours par celui d'Olivier W.. Né en 1961 au sein d'une famille modeste (père limonadier et mère femme de ménage), il arrête tôt ses études (BEPC). Après quelques petits boulots dans des cinémas, il se lance au début des années 1980 dans l'aventure des radios libres, tout en prenant des cours de théâtre au Cours Simon. Puis il sillonnera la France de 1983 à 1989 au gré de ses affectations pour Radio France, devenant animateur d'émissions culturelles, de jeux ou encore de feuilletons radiophoniques. Puis, de 1989 à 1994, il travaille pour Radio France International et parcourt l'Afrique (Burkina Faso, Bénin, Guinée), la Guyane, l'Ile Maurice et l'Océan Indien. Il sillonne ces pays en animant des jeux, en réalisant des émissions, en présentant des galas et podiums d'animation. De 1995 à 2002, il rentre à Paris et multiplie les piges comme journaliste, scénariste, concepteur-rédacteur de sites internet, rédacteur de bandes annonces pour des chaînes de télévision, voix-off pour des documentaires… Puis, son parcours est marqué par une pause, liée à une lutte contre une addiction et une dépression.

C'est en juin 2004, alors qu'il a 43 ans, qu'il devient recruteur pour *ONG Conseil*. Il ne connaît pas le monde des ONG, mais est à la recherche d'un petit boulot pour tourner la page. Il se découvre une passion pour le travail dans la rue et apprécie surtout le contact avec les gens et la chaleur de la vie d'équipe. Il enchaîne les sessions pour différentes ONG, devient responsable d'équipe dés octobre 2004, puis responsable de projets en février 2006. Il crée les missions itinérantes et en encadre une cinquantaine dans les années suivantes. Ces sessions sont composées d'équipes de recruteurs aguerris, qui travaillent de manière plus autonome, mais avec une vie collective importante, mélangeant travail et hors-travail (logement en gite, loisir), et alternent des recrutements hors des habituels centres-villes piétons, sillonnant les

[775] Cette possibilité n'est même pas évoquée. Signe de la prévalence du rapport intellectualiste aux causes, Félix K., précise « Moi, tant mieux si je change souvent d'ONG, car j'adore découvrir de nouveaux trucs. Ca me permet de toujours me cultiver. Je ne pourrais pas rester sans cesse sur le même truc, j'aurais l'impression de tourner en rond. » Cf. *Idem*.

villages, les plages[776], etc. En 2008, il « reprend la route » à l'étranger en devenant responsable de la prospection internationale pour *ONG Conseil*, notamment dans les pays méditerranéens.

Très attaché à *ONG Conseil* et ses principes, proche des cogérants (« mes amis et mes patrons »), il met en avant l'importance des valeurs humaines promues à travers ce travail. S'identifiant pleinement à l'institution, il s'inquiète aujourd'hui de la substitution de « l'aventure humaine » par la perspective professionnelle et lucrative :

> *« Je suis là depuis le début. Donc **j'ai pas mal d'enfants ONG Conseil** (rires), qui ont commencé dans mes équipes, et qui me racontent ce qu'ils voient dans la rue. Et ça m'énerve parce qu'**apparemment, parmi les responsables, certains ne jouent pas le jeu, se conduisent comme des petits chefs**, reçoivent mal les gens en entretien, ne pensent qu'à faire du chiffre… **Et parmi les recruteurs, il y en a de plus en plus aussi qui voient qu'il y a du pognon à se faire et qui veulent tout de suite devenir RE et faire carrière**… Et certains, à tous les niveaux, se comportent comme **des purs commerciaux et ça, c'est un vrai problème**. Moi, j'aime ONG Conseil, on a de belles valeurs, on se bat pour de belles causes, je ne veux pas qu'on perde notre âme… Mais **c'est un combat permanent**[777]… »*

Au-delà de cette tension institutionnelle, sur laquelle nous reviendrons en conclusion de ce chapitre, soulignons la particularité de ce type de trajectoires. Certes, un tel parcours est en soi relativement exceptionnel et inclassable. Mais il appartient à une catégorie de profils, bien représentés dans l'agence à tous les niveaux, qu'on pourrait dire « accidentés socialement », irréductibles à une trajectoire lisse et rectiligne, mais au contraire dotés de CV parfois baroques, où la multitude d'emplois occupés dans des sphères variées côtoient des périodes de « trous noirs » biographiques. Si on trouvait dans les années 1980 des entrants sur le marché de la

[776] On peut souligner ici le cas des missions itinérantes sur les plages du sud-ouest pour l'ONG Aides. On trouve sur le site de l'agence le clip évocateur « *Aides on the beach* ». Ce film retrace sur la première mission itinérante de *ONG Conseil*, pour Aides, sur les plages du pays basque. Sur un morceau des « Beach Boys », succèdent aux plans évocateurs des vacances et aux clins d'œil à l'ambiance « colo », des images de recruteurs virtuoses en action. La variété des profils est soulignée, de la jeune étudiante aux seniors dynamiques. « C'est une aventure humaine extraordinaire. J'oublie que j'ai travaillé 40 ans à la SNCF. » C'est le « plaisir responsable », dit l'un d'eux, la cinquantaine affûtée. Dans les images s'entremêlent le *debriefing* chiffré, une baignade, les visages fatigués, le discours de sensibilisation des vacanciers, les jeux de séduction sur les places, l'esprit de groupe… Il n'est pas anodin que ce film, représentant pourtant une mission au caractère exceptionnel, non représentative du travail habituel, soit utilisé comme façade de l'agence. Tout se passe comme s'il incarnait la quintessence du projet de l'agence : un travail-plaisir, des militants sur un mode libertaires et experts, un échange marchand sans argent et sans contrainte, un collectif qui juxtapose les fortes personnalités et enfin une fusion de l'agence, de l'ONG et de la cause.

[777] Entretien avec l'auteur, 25 juin 2008.

collecte associative ayant ces parcours accidentés et/ou d'autodidactes, on a vu que la probabilité d'une embauche pour des candidats dotés d'un tel parcours est très faible aujourd'hui dans les ONG, où les élus sont issus d'une « relève dorée ». Paradoxalement, sur ce créneau, ils ont donc beaucoup plus de chances d'être embauchés dans cette agence que dans une association.

Ils mettent à profit leurs expériences multiples, leur polyvalence, leur connaissance du « petit théâtre de la rue » mais aussi des causes et pays dont traitent les associations, non sur le mode scolaire, mais de l'anecdote, voire de la connaissance intime. Ils apprécient dans le mode d'organisation de l'agence l'autonomie, l'importance des relations personnelles, et l'informalité des procédures d'encadrement.

3.3.3. L'autodidacte marchand : la perspective de carrière

Le troisième type de parcours que nous avons rencontré concerne des individus qui ont « roulé leur bosse » dans le secteur marchand, avec plus ou moins de réussite. Ils trouvent dans l'agence un lieu de recyclage de leurs compétences de vendeur, tout en s'éloignant d'un secteur marchand à l'égard duquel ils entretiennent une relation d'attraction-répulsion. L'exemple de Benoit O., né en 1971, offre un bon aperçu de ce type de parcours d'autodidacte dans le secteur marchand[778] :

> « ***Je n'ai que le bac.*** *Et ensuite, un vrai parcours d'autodidacte.* ***Pas mal de petits boulots alimentaires. Vendeur, peintre en bâtiment, déménageur…*** *Mais moi, c'est vraiment très spécial. Je* ***suis un autodidacte qui a croisé à 19 ans la route de gens extrêmement diplômés. Et qui s'est fait exploiter par ces gens là, en conscience. Le deal, c'était : on te fait bosser fort fort, on te paie très mal. Et en échange, on t'apprend. C'était dans une boîte de formation en informatique.*** *Donc pendant un an, j'ai appris à être formateur en informatique.* ***Ensuite, j'ai créé une boite de formation****. Donc mon CV s'est sérieusement enrichi. Ça m'a permis de faire des jobs comme représentant d'Alcatel en Tunisie, comme petit chef "chargé clientèle"… petit manager…* ***je dis "petit manager" car on m'avait engagé texto pour "les mater". C'était le mot de la DRH.*** *Donc ensuite, je suis devenu cadre moyen…(…)* ***J'y trouvais assez peu***

[778] Il décrit sa famille ainsi : « On est des cathos de gauche avec cette culture un peu schizophrène type *Télérama*. On est chrétiens mais il ne faut pas le dire. Mais il ne faut pas en être fier. Et t'es bourgeois, c'est la honte mais en même temps c'est bien… ». Son père était directeur du personnel dans une grosse entreprise (« Un directeur du personnel spécialiste des plans sociaux, et qui chante l'Internationale le soir de l'élection de Mitterrand… Et qui le lendemain peste contre la CGT… ») tandis que sa mère, « catholique de gauche » (« Elle a croisé Dolto en 1968 alors elle a fait un mix entre Dolto et Jésus parce qu'elle venait d'une éducation catho traditionnaliste vendéenne… Je me souviens, elle se baignait quand même en chemise de nuit pour pas que Dieu la voit toute nue ! »), reste au foyer pour s'occuper des enfants et s'engager dans la vie associative locale. Cf. entretien avec l'auteur, 2 novembre 2007.

mon compte. Parce que c'était toujours dans le commerce. Tu sais, quand tu es autodidacte, tu n'as que ta tchatche et ta bonne gueule donc tu vends… *Le commerce, ça me gonflait, surtout l'informatique. Donc* ***je me suis lancé dans la musique****.*

Q- Ca dure combien de temps cette période dans le commerce ?

*« **De 21 à 25 ans, j'ai ma boite. A 25 ans, je pète un plomb**, je fous tout en l'air, je ne fous plus rien pendant deux ans. **De 27 ans à 31 ans, je redeviens sérieux**, je fais des boulots de **cadre moyen** dans l'informatique et dans le commerce. **Et à 30-31 ans, je décide de me lancer dans la musique** et d'être un grand producteur quand j'aurai 55 ans. Donc je repars de zéro. Donc je fais roadies, déchireur de billet, tourneur*[779]*… »*

C'est alors qu'il croise la route de J.-P. Caulin-Recoing, par relations communes, alors responsable du programme chez Greenpeace, qui lui propose de travailler comme recruteur. Le travail lui plait beaucoup et il enchaîne les sessions, tout en gardant en tête la perspective de travailler dans la musique. Au lancement d'*ONG Conseil*, J.-P. Caulin-Recoing lui propose de devenir responsable d'équipe, ce qu'il accepte. Son témoignage rend bien compte du phénomène d'intégration à une aventure entrepreneuriale :

*« Ca m'intéresse parce qu'il y a **le trip d'être chef** qui m'excite. Après, il y a **le trip de travailler pour des ONG** qui m'excite. Et puis, il y a ce boulot de recruteur de donateurs dont j'ai gardé un **excellent souvenir**. Donc j'ai 32 ans, fin 2003. Il me propose d'être responsable d'équipe. Je pensais à l'époque pouvoir cumuler mon avenir dans la musique et ONG Conseil. Sauf que **rapidement j'ai pris du galon** chez ONG Conseil et donc ce n'était plus possible de…(…) **On ne s'attendait pas à ce que ça se développe autant**. Moi, je pensais faire une mission, un mois de vacances, une mission… Je voyais ça comme un CDD. C'est beaucoup trop pénible pour que ce soit un boulot permanent. (…) Mais il m'a proposé de faire autre chose que responsable d'équipe. Il m'a proposé d'être responsable des programmes. (…) Et là, **ça devenait un job faisable sur la durée, intéressant financièrement, un boulot de cadre quand même**[780] ! »*

Il se prend au jeu de l'entreprise, s'investit fortement[781], veut prendre part aux décisions stratégiques, et revendique sa légitimité comme cadre de l'agence. Il finit par obtenir gain de cause en devenant responsable de la première antenne étrangère de l'agence au Canada. On retrouve dans ses propos la revendication d'un statut de « *businessman* » accompli :

[779] *Idem*.
[780] *Idem*.
[781] On retrouve des profils proches de ceux aperçus dans les chefs d'équipe de Greenpeace, devenant rapidement oblats de l'institution, lui donnant tout et lui devant tout, en raison notamment de la dépendance liée au statut d'autodidacte et de la rareté d'une telle « voie de salut » qui concilie leur compétence managériale et leur dégoût du secteur marchand.

Q- Pourquoi c'est toi qui a été choisi ?

*« **Parce que je suis le meilleur.** Je suis sérieux. **Je suis un des rares à avoir un CV cohérent** par rapport à ça. Et puis, j'ai tellement embêté mes bosses sur "vous devriez faire ci et ça" que c'est sans doute un grand bol d'air pour eux de m'envoyer loin. (rires) Et enfin, j'étais volontaire. **J'ai des notions de compta, d'informatique, j'ai déjà eu des clients, je suis un des meilleurs responsables des programmes donc voilà, tout ça…. Je suis PDG d'ONG Conseil Canada.** Et ouais (sourire en coin). »*

Ces trois portraits donnent à voir à la fois la diversité des profils des salariés de l'agence et leur inscription différenciée dans ce collectif particulier : à la fois travail et engagement militant, mode de vie et carrière professionnelle, réseau d'amis et de hiérarchies formelles, outil généralisé de collecte de fonds et moyen de contester les logiques établies du marketing direct… Mais si l'agence est tout cela à la fois, elle n'est pour chaque membre qu'une partie de cette réalité. Ou plutôt, elle est le point de jonction des aspirations singulières de ses membres. Elle noue ainsi l'écheveau d'un collectif complexe puisqu'elle est elle-même au croisement de positionnements stratégiques et de controverses propres au secteur des ONG et du marketing. De plus, l'équilibre précaire de ce collectif est menacé par les transformations induites par la réussite économique de l'agence. Paradoxalement, son hégémonie sur le marché du *streetfundraising* la confronte actuellement à une « crise de croissance[782] ».

3.4. Conclusion (provisoire) : les enjeux d'une « crise de croissance »

En croisant les points de vue des protagonistes sur l'institution et en la confrontant à nos propres observations, il apparaît que *ONG Conseil* est traversée par des processus d'institutionnalisation paradoxale. D'un coté, on assiste à la routinisation des tâches, l'approfondissement de distances hiérarchiques, l'anonymisation des rapports interpersonnels et l'éloignement progressif du siège et du « terrain ». De l'autre, on observe la persistance et même l'approfondissement d'un modèle d'organisation basée sur des valeurs fortes, une intégration sociale poussée et des ressorts propres au « management charismatique ».

Tout se passe comme si la conciliation des impératifs commerciaux et militants, sur laquelle l'agence a bâti son image, devenait de plus en plus difficile à pérenniser, face à une véritable « crise de croissance ». On l'a dit, elle est aujourd'hui

[782] On reprend ici un terme utilisé par plusieurs protagonistes interrogés, qui ont spontanément fait allusion à cette situation.

dans une position quasi-monopolistique qui l'érige en arbitre de la coordination des missions et même de la limitation du nombre d'heures de collecte pour éviter une « surchauffe » du système. Moteur paradoxal du marché de la collecte, l'agence est confrontée à de trop nombreuses demandes des ONG, d'autant plus pressées de prendre leur part du « gâteau » qu'elles pressentent l'essoufflement à terme du système du *streetfundraising*. Au sein même de l'agence, des voix s'élèvent contre la croissance de la structure, regrettant le « bon vieux temps » de l'entre-soi[783], de l'aventure et d'un collectif « à taille humaine ». Ainsi, le recrutement de cadres à l'extérieur de l'agence demeure très difficile à légitimer pour les gérants, sous peine de saper la crédibilité d'un modèle de carrière méritocratique liée à la fidélité institutionnelle. Par ailleurs, l'expansion des lieux de recrutement dans des espaces marchands, envisagée comme palliatif à l'engorgement des centres-villes piétonniers, suscite de vives protestations, à l'image d'une session au profit de l'UNICEF réalisée sur les parkings d'IKEA (grâce à un partenariat entre les deux organisations). Le responsable d'équipe, auquel était assignée cette mission, a même lancé un débat parmi ses recruteurs, qui décidèrent *in fine* de refuser de recruter dans cet espace commercial, assimilant ce déplacement géographique à une transgression symbolique, et d'envoyer au siège de l'agence un texte revendiquant : « Nous sommes des recruteurs *de rue*. ». Pour ce cadre de l'agence, militant anarchiste[784], cet incident reflète les controverses qui traversent *ONG Conseil*, qui se situerait aujourd'hui à la croisée des chemins :

[783] Par exemple, l'obligation légale d'instituer des délégués du personnel et un comité d'entreprise fut vécue comme incongrue, selon Jonathan J. : « Au début il y a avait pas mal de scepticisme (…) chez les salariés permanents, chez les habitués qui sont là depuis longtemps et qui sont satisfaits de leur sort, des conditions de travail, de l'ambiance… Et puis, il y a une liste qui s'est montée, avec quelqu'un qu'on ne connaît pas très bien (…) et qui a fait une liste plus revendicative et critique. Et du coup, en réaction, les plus anciens ont monté des listes concurrentes ! Pour défendre l'existant et que ça ne tourne pas au vinaigre. Eux, ils ont l'impression qu'ils ont toujours eu gain de cause par le dialogue et notre écoute et là, ils ont sentis que c'était une liste plus revendicative et plus dans la culture de confrontation. (…) Mais il y a eu une vraie mobilisation des salariés et ça nous a touché parce que c'est un hommage rendu à notre gestion sociale. Et du coup, la première liste a discuté avec les autres et s'est retirée des élections du comité d'entreprise pour se concentrer sur les délégués du personnel. Du coup, au comité d'entreprise, on n'a que deux listes qui se sont présentées et qui n'étaient que des listes… d'anciens qu'on connaît très bien. ». Cf. entretien avec l'auteur, 23 avril 2007.

[784] Âgé d'une trentaine d'année, ce RP est chargé, au côté d'Olivier W., de la prospection internationale. Issu d'une famille militante (père maréchal-ferrant et mère artiste équestre de cirque), il est sympathisant de la CNT, a une expérience syndicale et de forts engagements associatifs, notamment au profit des sans-papiers. Parallèlement à l'écriture d'une thèse d'histoire contemporaine sur les résistants français de la seconde guerre mondiale, sa carrière au sein de l'agence (recruteur en 2004 puis booster en 2005, RE en 2006 et RP en 2008) a pris une place croissante. Il refuse cependant de passer en CDI et reste donc volontairement en CDD, habitant à Montpellier alors que tous les RP habitent à Paris. Il a été élu délégué du personnel des salariés de *ONG Conseil*.

« Ce qui est bien dans cette agence, c'est ***le credo du « non-jugement***[785] *».* *Tu rencontres des gens très différents dans la rue ou au bureau et c'est riche de tout ça. Maintenant, moi, si on va dans la direction du truc marketing à la commission, etc, ça ne m'intéresse pas. Déjà,* ***moi, aller faire calculer dans les Conforama leur empreinte écologique aux gens pour le WWF, c'est non ! Ou alors, comme en Angleterre, évaluer leur sensibilité et leur proposer l'ONG qui convient, à la carte****, hop ! Moi, je me barre !(…) Et puis aujourd'hui, vu qu'on a de très bonnes conditions de travail****, les gens viennent faire carrière à ONG Conseil. Y a moins d'engagement qu'avant.*** *Et ça devient la boîte la plus libérale de la Terre ! Mais c'est vrai qu'on a la liberté de parole et les débats sont vifs…Mais moi, si tu veux,* ***je ne crois pas trop au capitalisme social****. D'ailleurs, les ONG, c'est pas vraiment ma tasse de thé, ça reste une acceptation d'un système injuste…(…)* ***Mais bon, la rue, c'est riche, c'est vraiment un objet social central !*** *Il faut y être pour ne pas rester dans un truc intello-romantique… Et les gens, ils sont conscients, quand tu discutes avec eux, tu te rends compte qu'ils sont très conscients de plein de problèmes, etc.* ***On n'est pas obligé de les prendre pour des cons et de leur parler seulement du petit noir avec un gros ventre. Et ils se mobilisent !*** *C'est quand même fort ! Bon après, ça reste frileux politiquement mais c'est un premier pas*[786]*… »*

En tant que RP (principalement pour MDM), ce cadre est notamment le responsable du développement des équipes autogérées. Il s'agit de mettre en place des équipes qui fonctionnent sans RE, avec des recruteurs se chargeant eux-mêmes de coordonner la logistique, le *briefing* et *reporting* quotidien et même la paie, en lien avec le siège. L'équivalent de la rémunération du RE est distribué entre les membres de l'équipe. Cette innovation, développée à plusieurs occasions en 2008, est présentée par la direction comme une manière à la fois d'accorder la gestion des équipes aux valeurs de l'agence (et notamment le caractère informel du contrôle) et de renforcer la responsabilisation des recruteurs. En effet, derrière la critique sous-jacente du désenchantement lié à la routinisation de l'activité de l'agence, se glisse également la crainte de voir les rendements baisser à cause de l'implication moindre des recruteurs. Or, en devenant un employeur important, l'agence a ouvert ses bassins de recrutement. Alors que les sessions de Greenpeace étudiées il y a quelques années comportaient une forte proportion de sympathisants de l'ONG, comme nous l'avons vu précédemment, de nombreux candidats viennent aujourd'hui trouver « un travail comme un autre » (avec des conditions salariales attrayantes) par le biais des annonces ANPE ou du CRIJ. Ces nouveaux arrivants ne partagent pas nécessairement

[785] La notion de « non-jugement » est mise en avant dans la présentation de soi de l'agence. Il s'agit notamment d'indiquer aux recruteurs la bonne distance à avoir dans leur engagement envers les passants et auprès des ONG une garantie sur le caractère non-agressif de la sollicitation, refusant de jouer sur la mauvaise conscience ou le « forçage ».
[786] Entretien avec l'auteur, 23 juin 2008.

les préoccupations des fondateurs de l'agence, à laquelle ils sont moins susceptibles de s'identifier. Tout se passe donc comme si le risque de déconnexion des pratiques de terrain et des aspirations des pilotes du siège s'amplifiait.

Le succès de cette agence, bousculant les distinctions organisationnelles entre ONG et entreprise, est donc doublement édifiant : alors que *ONG Conseil* fut bâtie autour d'une critique des agences en place, de plus en plus intégrées dans des groupes aux logiques productives et déconnectées du milieu associatif, cette aventure entrepreneuriale se heurte aujourd'hui aux dilemmes propres… aux ONG. La promotion d'une forte autonomie et le caractère informel du contrôle rendent difficiles la mise au pas de ceux qui ne respectent pas les principes de l'agence ; l'obligation à la « vertu » par la coercition n'est donc pas possible ici. L'articulation du siège et du terrain, des principes et des pratiques, la routinisation des tâches, l'intégration de « pièces rapportées » dans la « grande famille » sont donc des enjeux qui impliquent pour l'organisation de « maintenir la flamme » pour garantir l'attachement à l'institution et à la tâche, et le respect de principes communs. Or, selon les investissements biographiques des membres (carrières professionnelles, engagement militant, confrontation au « monde de la rue »…), cet entretien de « l'aventure entrepreneuriale » revêt des formes diverses : internationalisation de l'agence, développement des équipes autogérées, prise de *leadership* dans la « zone grise » des passerelles entreprises-ONG[787], approfondissement de la pratique « éthique » du *streetfundraising,* élargissement du faisceau des activités[788]... Si l'agence s'imposa par le coup de force symbolique de la revendication d'une « collecte (de rue) propre », il s'agit donc désormais pour elle de concilier des aspirations potentiellement contradictoires nées de sa structuration d' « entreprise militante ».

[787] Devenue un acteur très important, par son chiffre d'affaire ou le nombre d'emplois générés, parmi les organisations labellisées comme « entreprises responsables » (ou « citoyennes »), l'agence est conviée à ce titre dans des colloques sur les métiers de l'humanitaire et est sollicitée par les revues sur ces thématiques.

[788] On pense ici aux créations de site Internet pour des ONG ou encore au développement d'un département dédié à l'appel des nouveaux donateurs, à leur suivi, etc. On peut faire l'hypothèse que la théorisation d'une « sollicitation éthique » appliquée à la rue soit transposée à terme dans le domaine du téléphone. Enfin, on peut imaginer que des partis politiques s'intéressent à ce mode de sollicitation et deviennent un débouché potentiel pour l'agence.

Conclusion de la seconde partie

Dans ces trois chapitres, nous avons suivi « à la trace » la genèse, la circulation et les transformations d'un dispositif de mobilisation particulier : le recrutement d'adhérents sur la voie publique. Pour mettre en perspective nos observations, il est fécond de revenir sur les hypothèses de Charles Tilly à propos des répertoires d'action. Pour expliquer la circulation et l'institutionnalisation d'un répertoire d'action, il avance notamment deux éléments : la familiarité avec le répertoire acquise par les mobilisés du fait d'une accumulation d'expériences et l'acceptation de l'usage de ce répertoire par l'autorité extérieure, principalement étatique[789]. En utilisant, comme nous l'avons mentionné en introduction de cette thèse, la notion de « répertoire de mobilisation[790] », nous pouvons appliquer les observations de C. Tilly à notre objet.

Concernant la familiarité du *streetfundraising* pour les ONG, on a observé la **« naturalisation » progressive de ce répertoire de mobilisation**. Cette innovation d'une ONG « à part », Greenpeace, s'est diffusée progressivement à travers les organisations *via* des appropriations complexes en interne d'abord puis en sous-traitance à un opérateur qui le propose « clefs en main » à toutes les ONG. Le répertoire est présenté à la fois par *ONG Conseil* comme dompté (l'agence prend en charge les risques afférents au programme : recrutement et formation des recruteurs, maîtrise du taux d'attrition par la « sécurisation » de l'adhésion grâce à une démarche « qualitative », contrôle éthique), disponible pour tous et adaptable pour chacun (notamment par la mise en avant d'une communication « authentique », centrée sur les valeurs et programmes de chaque ONG), et à la rentabilité démontrée. Il faut souligner également le rôle de l'agence dans la construction et la publicisation du *streetfundraising* comme dispositif lucratif mais également plus avantageux que la sollicitation par courriers pour des raisons économiques (rajeunissement de la cible, renouvellement du fichier de donateurs, systématisation du prélèvement automatique)

[789] Cf. Tilly C., *La France conteste…, op. cit.*, p.541. Pour des exemples de transformation du répertoire liée à la répression de certaines actions, cf. Tilly C., « Repertoires of Contention in America and Britain, 1750- 1830 », *in* McCarthy J. D. and Zald M. N. (eds), *The Dynamics of Social Movements*, Winthrop Publishers, Cambridge, Massachusetts, 1979, p.126-155.

[790] Le terme de « répertoire » permet notamment ici de cerner la multiplicité des déclinaisons du programme. Au-delà de différences importantes (programme internalisé ou externalisé, modalités de formation, de rémunération et d'encadrement du recruteur, place dans l'institution, statut du recruté, importance relative du programme par rapport aux autres modes de collecte et de recrutement d'adhérents, etc.), ces différentes versions du *streetfundraising* appartiennent bien à une même « famille ».

mais également politiques, sur lesquelles nous sommes largement revenus dans le troisième chapitre. La participation aux séminaires de collecteurs de fonds est notamment l'occasion de faire circuler ce répertoire de mobilisation. Tout se passe comme si le *streetfundraising* était séduisant à la fois par sa rupture vis-à-vis de modalités de collecte jusqu'alors hégémoniques (les agences reliées aux grands groupes de communication menant la sollicitation par courrier), dont on a vu l'affaiblissement depuis quelques années, et en même temps par le caractère maîtrisé de l'innovation, pris en charge par le sous-traitant. Il s'agirait d'un « ressourcement » de la collecte aux sources de l'ONG, non plus déformée par les recettes traditionnelles du marketing direct, mais en prise directe avec la « culture associative ». Le double sens de la « naturalité » du *streetfundraising,* telle qu'elle est mise en scène par l'agence *ONG Conseil*, fait ainsi écho à la « préférence pour la familiarité » du modèle de Tilly. Pour conclure, ceci conduit à souligner à quel point le *streetfundraing* semble une manière pour les ONG de renouveler leur répertoire de mobilisation tout en restant dans le périmètre connu, rassurant et balisé des recettes managériales éprouvées.

Le second élément soulevé par C. Tilly est l' « acceptabilité » du répertoire d'action. Il s'agit principalement de la **réaction des forces de l'ordre**. En France, on a souligné dans la première partie que concernant la formule du marketing direct par voie postale, la reconnaissance par l'État fut le fruit d'une mobilisation des professionnels du secteur dans les années 1980. Certaines restrictions existent toujours, notamment les mises en garde et limitations imposées le BVP (Bureau de Vérification de la Publicité) et surtout la CNIL (qui limite fortement les recoupements de fichiers). Pour le *streetfundraising*, les règles ne sont pas encore édictées précisément mais **sa légalité pose problème puisque le dispositif est validé dans la mesure où il ne se présente pas comme une collecte d'argent**. Si la transaction engagée n'implique effectivement pas de flux monétaire en espèce, à la différence d'une quête sur les lieux publics, il reste que cette distinction reste subtile. Deuxièmement, on a vu avec le cas anglais que les pouvoirs publics, suite à une campagne médiatique importante contre les « *chuggers* », avaient légiféré dans ce domaine. En France, l'enjeu de la régulation du marché, porté par *ONG Conseil*, vise à prévenir une « surchauffe » de la sollicitation dans les rues, pour éviter une « reprise en main » par l'État ou une indignation de l'opinion publique médiatisée.

Pour illustrer ce positionnement dans une zone grise, entre légalité et illégalité, on pourrait citer le cas canadien. Le porte-à-porte (*canvassing*) y est un répertoire de mobilisation plus ancien et routinisé et il est régi par une codification précise, articulée à l'octroi de licences spécifiques. Rien de tout cela n'existe pour le *streetfundraising,* et cette situation floue s'incarne dans la stratégie extrêmement timide des recruteurs, qui se tiennent passivement dans les lieux publics, aux yeux de tous, mais sans engager de sollicitation active. Ce statut ambigu de la collecte de fonds de rue dans de nombreux pays peut d'ailleurs déboucher sur un revirement des pouvoirs publics, de la tolérance passive à la sanction lourde, selon les relations entretenues vis-à-vis de l'ONG considérée. Ainsi, alors qu'elle menait des opérations de *streetfundraising* dans les rues d'Istanbul depuis plusieurs années, l'ONG Amnesty International a vu ses comptes gelés et des poursuites engagées contre sa section turque par le gouvernement de ce pays en 2007 pour cause de « collecte de fonds illégale ». C'est bien la collecte de fonds de rue qui a été mise à l'index lors de cet épisode, dans une configuration politique tendue.

Mais on peut également éclairer la question de l' « **acceptabilité** » en se tournant non plus vers les services d'ordre, mais **du côté des mobilisés et les mobilisateurs**. On peut faire plusieurs hypothèses induites par la réussite du dispositif auprès des recrutés. Tout d'abord, soulignons **l'estime dont jouissent les ONG de manière générale**, qui s'incarne dans les résultats, plus faibles que pour les ONG connues mais tout de même positifs, enregistrés par des organisations totalement inconnues du public français, et qui réussissent tout de même à se voir accorder la confiance de donateurs dans la rue, même suite à une interaction très courte. Ensuite, on peut faire l'hypothèse d'une **naturalisation de la nouvelle division du travail militant** ; à observer les interactions de recrutement dans la rue, il semble aller sans dire pour les recrutés que le rôle du contributeur sollicité est *uniquement* de donner de l'argent (sans participer au reste). Enfin, on peut faire l'hypothèse que la transaction du *streetfundraising* est facilitée par la **routinisation du paiement par prélèvement bancaire automatique et mensualisé** (impôts, compte d'électricité, d'assurance, mutuelle, loisirs, etc.) ; cette modalité de contribution financière très particulière ne semble pas incongrue.

Du côté des mobilisateurs, on a souligné que **le rapport à la collecte de fonds de rue des recruteurs est toujours soumis au stigmate du *dirty work*.** Un bémol

doit être ajouté, dans la mesure où ceci semble moins vif aujourd'hui, quand les candidats aux emplois de recruteur, aiguillonnés par l'ANPE ou le CRIJ, viennent chercher un travail « comme un autre » auprès d'*ONG Conseil*, labellisé comme un employeur régulier et sérieux. Mais il reste vif dans les ONG où nous avons abordé l'exemple des recruteurs devenus commerce, pour d'autres un mode de vie « sur la route », ou pour un troisième groupe de fuir un passé de « VRP » mal vécu, amène à désencastrer la transaction symbolique du *streetfundraising* de sa dimension marchande, sur le « terrain » comme « au siège ». On a souligné combien le toilettage du rapport à l'argent, mais également une affirmation de soi comme « entreprise militante » constituent pour l'agence étudiée à la fois l'actualisation de dispositions individuelles des mobilisateurs et un outil de positionnement stratégique sur le marché de la collecte de fonds.

Pour compléter cette synthèse, on peut mettre à profit **l'apport d'une perspective en termes d'instrument**, présentée en introduction de cette thèse, comme dispositif habilitant et comme traceur d'évolutions.

D'une part, elle nous permet de souligner comment **la maîtrise de cet instrument consacre des spécialistes**, qui s'en emparent, le développent et le promeuvent, tout en revendiquant une expertise spécifique. La circulation de ce répertoire de mobilisation qu'est le *streetfundraising* ne se fait pas seulement grâce à ses qualités intrinsèques prétendues ou selon par la force de processus généraux et anonymes (cycle des innovations technologiques, consécration d'une redéfinition de la modalité d'adhésion légitime) : elle tient à l'action d'entrepreneurs, au sens économique, qui s'en font les porte-parole, le théorisent, délégitiment les formes concurrentes de collecte, parent aux critiques et charpentent sa légitimité par des voies professionnelles, universitaires et médiatiques. En somme, **la carrière des instruments de mobilisation est cause et conséquence de l'activation de carrières professionnelles des spécialistes qui s'en saisissent**[791].

D'autre part, cette perspective permet de mettre l'accent sur **les conceptions qui sous-tendent cet instrument**. Or, le discours sur les valeurs portées par l'instrument est pris dans des enjeux croisés entre différents acteurs au sein de

[791] A ce titre, on peut souligner que, comme en France, ce sont des anciens responsables du programme chez Greenpeace qui ont profité de l'accumulation d'une expertise rare pour fonder une agence spécialisée sur la sous-traitance du *streetfundraising* pour les ONG, au Canada, en Belgique et même à Hong Kong.

l'institution, à la fois de légitimation, d'imposition de visions particulières, d'imputation de succès ou de conséquences néfastes. Plutôt que de dire ce que serait le « sens caché » de l'instrument, ou d'entériner la version officielle délivrée par les cadres des organisations étudiées, il nous a semblé important de **restituer la pluralité des sens projetés sur cet instrument** : la politisation des passants, le renouvellement des bases de donateurs, l'entame d'une carrière professionnelle, la convivialité de l'appartenance à un collectif soudé, la rentabilité pour de « bonnes causes », régler les équations personnelles complexes des « calculs moraux », se confronter à la rue, lutter pour un autre monde… Autour de l'usage de cet instrument s'agrègent des visions, des attentes, des imaginaires différents, voire antagonistes. Il fait « tenir ensemble » des individus distincts socialement et placés hiérarchiquement dans des positions distantes, en un collectif improbable, éphémère et sans cesse renouvelé : la mobilisation.

Escamotées par la fonctionnalité de l'instrument, se jouent en filigrane à la fois (de manière théorique et pratique) une mise en cause des pratiques marketing légitimes et une définition particulière de l'engagement. On voit bien la tension des débats sur le statut du collecteur : quel rapport doit-il entretenir à la cause ? à l'ONG ? à l'agence ? *In fine*, le *streetfundraiser* est-il un vendeur comme un autre ? un militant comme un autre ? Face à ces questions, les prises de rôle divergent, tout comme les arbitrages institutionnels. Mais si ce sont principalement les ressorts de l'enchantement militant qui activent la mobilisation des recruteurs, on a souligné paradoxalement combien cet instrument, dans l'architecture de l'ONG managerialisée, est porté et renforce en retour une définition de la division du travail militant particulière, que G. Jordan et W. Malhoney ont synthétisé sous le terme de *Protest Business,* c'est-à-dire pyramidale et séparant professionnels et profanes, de même que les opérateurs du changement et les soutiens. Dans cette configuration, **l'engagement bénévole** (à la fois non rémunéré et non relié à une habilitation professionnelle spécifique) **semble délégitimé**. Nous verrons dans la dernière partie de cette thèse, que **la dynamique de mobilisation observable dans les ONG est plus complexe qu'il n'y paraît**, comme le suggère l'apparition des groupes locaux de bénévoles depuis une dizaine d'années dans ces organisations managérialisées.

TROISIEME PARTIE
LES BENEVOLES DES GROUPES LOCAUX DE HANDICAP INTERNATIONAL ET GREENPEACE : DE PETITES MAINS MANAGERIALES ?

Avant-propos méthodologique

L'enquête sur les groupes locaux est d'abord le fruit d'une rencontre. Dés le début de notre thèse, nous avons participé aux séminaires du programme « Actions collectives, mobilisations et militantismes », coordonné par Bruno Duriez (CLERSÉ) et Frédéric Sawicki (CERAPS). Hébergé par l'IFRESI de Lille de 2003 à 2006, ce groupe de recherche composé de politistes, de sociologues et d'historiens s'intéressait aux problématique de la transformation du militantisme, tant au niveau des individus que des organisations, et ce, aussi bien dans le domaine politique, syndical ou des ONG. Chaque trimestre, une journée d'étude thématique permettait aux participants de se réunir autour d'un contributeur extérieur, mais également à des membres de l'équipe de présenter l'état de leurs recherches.

Dans ce cadre, suite à la présentation de notre mémoire de DEA, il est apparu que nos questions de recherche croisaient celles de Sylvie Ollitrault, chercheuse CNRS au CERAPS (aujourd'hui au CRAPE). Elle entamait l'étude ethnographique par observation participante d'un groupe local de l'ONG Handicap International[792], tandis que nous menions des observations un groupe de Greenpeace. Optant tous deux pour une démarche ethnographique, nous avons mené de 2003 à 2006 une enquête commune, par entretiens et observations directes, des groupes locaux de Greenpeace et Handicap International, chacun sur une ville différente[793]. Nous avons échangé en permanence nos résultats d'observations, nos analyses et même réalisé ensemble une séance d'entretiens avec quatre bénévoles de HI (sur laquelle nous reviendrons). Ces échanges ont donné lieu à des communications et une publication. A cet égard, si les analyses de cette partie n'engagent que son auteur, elles sont néanmoins inséparables d'un travail mené collectivement.

L'étude du groupe de Greenpeace avait été entamée dés mon mémoire de DEA sur le programme Direct Dialogue, puisque nous avions conduit un entretien avec le responsable de l'antenne. Par la suite, nous avons participé à plusieurs réunions du groupe, en simple observateur. Là aussi, la fréquentation d'une activiste nous a permis de nouer une relation de confiance avec le coordinateur du groupe, lequel nous

[792] Nous utiliserons l'acronyme HI.
[793] Les noms des villes seront masqués pour préserver l'anonymat des enquêtés. Il s'agit de deux grandes métropoles.

introduisit avec simplicité auprès des autres membres du collectif. Au sein de ce groupe d'une douzaine de personnes, nous avons réalisé onze entretiens semi directifs, dont deux avec le même enquêté, à une trentaine de mois d'intervalle[794]. Nous avons compris rapidement que le groupe traversait une période de tension. Le point positif fut que certains membres semblaient dans cette situation enclin à « se livrer » et nous transmirent de nombreux document sur la vie du groupe (compte-rendu d'action, notes prises durant des réunions, etc.).

L'accès à l'antenne d'Handicap fut plus compliqué puisque nous eûmes le plus grand mal à contacter son responsable. Nous avons néanmoins réussis à obtenir une réponse après plusieurs mois et compris qu'il traversait une période délicate expliquant son silence, suite à un deuil. Il ne nous fut pas possible d'assister aux réunions, qui avaient lieu au domicile d'un membre, dans une petite commune éloignée de la métropole. Mais nous avons eut l'occasion de mener des observations lors de l'événement de la « pyramide de chaussures » de septembre 2006. Nous avons également réalisé dix entretiens semi-directifs avec des membres de ce groupe, ayant des degrés d'implication divers, et un dernier entretien avec le responsable d'une nouvelle antenne, dans une ville proche de celle de notre enquête (et beaucoup plus petite). Ce choix était initialement guidé par la curiosité née du dynamisme de cette antenne, qui semblait mener de front un nombre impressionnant d'initiatives (au point de « faire de l'ombre » à celle de la grande métropole). Ce « coup de sonde », un peu au hasard[795], tint presque de la « pêche miraculeuse » tant l'enquêté offrait un profil étonnant ; celui d'un véritable entrepreneur de mobilisation local. On peut faire un parallèle avec une autre séquence de notre recherche, où la sortie du programme méthodologique prévu nous conduit à une cueillette de données particulièrement fructueuse : la réalisation d'un entretien collectif. Nous reviendrons au moment de son usage sur les circonstances qui nous ont conduites à mener de manière improvisée cet entretien avec cinq bénévoles[796]. Ce qui semblait un fâcheux imbroglio (l'enquêté avait choisi d'inviter d'autres bénévoles à l'entretien que nous voulions réaliser en tête à tête avec lui) devint un dispositif expérimental idoine. Les « biais

[794] Ceci nous a permis, outre d'évaluer la transformation de son regard sur le groupe, de mettre en lumière l'imbrication peu banale de ses carrières professionnelles et militantes (cf. chapitre 8)

[795] C'est là toute l'ambigüité des reconstructions *a posteriori* du travail scientifique, qui éclaire la genèse de ce qu'on a trouvé… et non de ce qu'on a cherché ! Ce compte rendu n'échappe pas à ce travers en masquant –très largement de manière inconsciente, par l'oubli- toutes les tentatives avortées ou les investigations stériles.

[796] « le grand confessionnal impromptu », cf. chapitre 7

méthodologiques » de cette situation (et, en premier lieu, le fait que les enquêtés interagissent entre eux, jugent la parole des autres, se justifient, s'offusquent, *etc*) permirent de susciter un certain nombre d'échanges très riches, sur lesquels nous reviendrons à plusieurs moments.

Ajoutons que de son côté, Sylvie Ollitrault a mené une observation participante de 2002 à 2006 au sein d'un groupe local de Handicap, et réalisa une série d'entretiens avec ses membres, ainsi qu'avec ceux du groupe local de GP.

Précisons que ni à GP, ni à HI, la personne responsable des groupes locaux n'a répondu à nos multiples demandes d'entretien. Cette absence de réponse est sans doute imputable à la faiblesse du service en charge des groupes locaux (une seule personne dans chaque organisation, avec un poste soumis à un très-fort turn-over chez GP). Aux prises avec une grande quantité de travail liée à la coordination de tout le réseau bénévole, ce manque de disponibilité du service (souligné dans les deux organisations par les bénévoles) est un premier indice du peu de ressources attribué à ce pan de l'activité militante au sein des ONG. Ceci nous conforta d'ailleurs dans la nécessité de poursuivre ce travail d'analyse « par le bas » des groupes locaux, puisque les responsables au niveau de l'institution ne daignaient pas donner suite, et qu'il n'existait pas de littérature sur ces questions. En effet, il faut noter que si une vaste littérature s'attache à comprendre les rouages des ONG contemporaines, « du siège au terrain » (pour reprendre le titre de l'ouvrage de P. Dauvin et J. Siméant), très peu d'études (et encore moins de travail de terrain) sont menées sur ces échelons locaux des ONG.

Soulignons enfin que notre démarche ne visait ni à établir une comparaison entre les associations de deux villes, ni entre les groupes de HI ou GP. Il s'agissait plutôt de produire des matériaux de recherche susceptibles de nourrir des questions communes, en explorant comment se fabrique en pratique une mobilisation transnationale à l'échelon locale. On ne trouvera donc pas d'analyse comparative, ni même de typologisation systématique. En effet, étant donné la focale choisie, et le nombre de cas étudiés, il est difficile d'établir ce qui relève dans nos observations de l'ONG, de la configuration locale, du moment où l'étude est menée etc. Par contre, ces explorations ethnographiques, considérées comme des coups de sonde, circonscrit à une configuration locale et à une séquence temporelle spécifique (2003-2008), nous

permettent de prendre la mesure de nombreuses problématiques liées à la mobilisation des ressources au sein de ces réseaux bénévoles, dans des ONG managérialisées.

Chapitre 7. Les groupes locaux de Greenpeace et Handicap International : les relais bénévoles de la mobilisation des ressources

Comment comprendre le dynamisme d'un maillage local de petits groupes fonctionnant sur le bénévolat, au sein de la trame managériale décrite dans les chapitres précédents, où les ONG s'imposent comme des organisations professionnalisées, centralisées et empruntant toujours davantage aux représentations et pratiques des entreprises privées ? Ces deux modalités d'engagement et de mobilisation paraissent antagonistes. Ainsi, dès les années 1980, en observant l'apparition des « organisations de mouvement social » structurées par le marketing direct postal, J. D. McCarthy et M. Zald[797] les opposaient de manière idéal-typique aux organisations « *grassroots* ». La forme de mobilisation « locale-bénévole » serait-elle une survivance du passé, tandis que la tendance serait à l'alignement vers une forme « transnationale, professionnalisée et experte » ? La lecture des analyses diagnostiquant la « fin des militants[798] » et la transformation des modes d'engagement contemporain incline à le penser. La transformation serait protéiforme et revêtirait des formes d'opposition plus ou moins diachroniques[799]. Au niveau institutionnel, les formes partisanes et syndicales seraient délégitimées au profit des associations (avec des cadres collectifs plus ou moins formalisés : ONG, groupes d'intérêt, coordinations…). Au niveau du type d'engagement, le militantisme basé sur la remise

[797] Cf. McCarthy J. D., Zald M.N., « Appendix : The Trend of Social Movements... », art. cit. On peut aussi relever la typologie de Hanspeter Kriesi, qui oppose les « organisations de mouvement social » (basées sur la participation directe des membres) et les « groupes d'intérêt » (basées sur une délégation accordée aux experts par les adhérents). Cf. Kriesi H., « The Organizational Structure of New Social Movements in a Political Context », *in* McAdam D., McCarthy J. D., Zald M. N. (eds), *Comparative Perspectives on Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures and Cultural Framing*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996, p. 152-184. Enfin, toujours pour les Etats-Unis, on peut se reporter à Skocpol T., *Diminished Democracy…, op. cit.*

[798] Cf. Ion J., *La fin des militants ?*, Paris, Editions de l'Atelier, 1997 ; Perrineau P. (dir.), *L'engagement politique. Déclin ou mutation ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 1995.

[799] Pour une mise en perspective de ces débats, on se reportera au texte introductif du colloque et à la communication suivante : Sawicki F., Siméant J., « La sociologie de l'engagement militant : un champ de recherches à décloisonner », Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ? Trajectoires, pratiques et organisations militantes. Colloque international – Lille – IFRESI-CERAPS-CLERSE, Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, 8, 9 et 10 juin 2006.

de soi et la fidélité à l'organisation serait remplacé par une relation distanciée, plus respectueuse du vécu de chacun, moins inclusive et sur le modèle du « *post-it*[800] ». La force des bras et de l'adhésion idéologique serait remplacée par un modèle plus intellectualiste, structuré par les injonctions de la démocratie participative et délibérative, où les témoignages singuliers, les expériences multiples et l'expertise des profanes nourriraient une intelligence collective. Dans le même temps, les membres des classes moyennes auraient remplacé les classes populaires au sein de ces collectifs d'engagement.

Par la force même des oppositions qu'elles sédimentent, et par la disqualification liée à l'instauration de clivages mi-descriptifs, mi-normatifs, tels que anciens/modernes, remise de soi/distanciation, nombre/expertise, ces grilles de lecture ont circulé dans le champ universitaire mais également politique[801]. Aussi, même si le caractère systématique de ces opposition, et leur solidité théorique et empirique, peuvent largement être remises en question – comme nous allons le montrer –, elles acquièrent progressivement une force propre.

Dans cette configuration, l'apparition des groupes locaux de bénévoles semble donc à la croisée des chemins : appartenant à la fois à un mode d'engagement « daté » (bénévolat, ouverture à toutes les « bonnes volontés ») mais remis à l'honneur par les injonctions à la participation de la « société civile[802] ». D'ailleurs, l'apparition des

---

[800] On aura reconnu la formule, si souvent reprise, de Jacques Ion.

[801] Pour un retour sur la circulation du modèle de l'adhérent « distancié » ou « *post-it* », on se reportera à l'étude par R. Lefebvre et F. Sawicki de la transformation des répertoires militants au PS ; *La société des socialistes, op.cit*., p. 191-217. Ils donnent à voir comment cet idéal d'engagement, censé être une adaptation à l'autonomisation et l'individualisation de la société, tend à privilégier les formes d'interactions intellectualisées et délibératives. Corrélativement, « les activités de terrain se fonctionnalisent et perdent leur dimension collective et identitaire. (…) La collecte des cotisations devient plus administrative et n'est plus le prétexte à la sociabilité militante. » (*ibid*, p. 194). Les auteurs montrent de manière concluante comment cette transformation du répertoire militant légitime décourage les segments populaires des sections locales, ce qui renforce en retour le diagnostic sur l'individualisme contemporain et l'apathie supposée des classes populaires.

[802] On assiste par exemple autour de la Commission européenne, à une véritable institutionnalisation des « professionnels de la représentation des intérêts » avec des entreprise de consulting et de cabinets d'avocats travaillant pour les ONG, dont la compétence est notamment de savoir parler « bruxellois » (Cf. Grossman E., Saurugger S., *Les groupes d'intérêt. Actions collectives et stratégies de représentation*, Paris, Armand Colin, 2006, p. 209-212). A tel point qu'une ancienne responsable du portefeuille environnemental au sein de la Commission européenne, déclare, à propos de ses interlocuteurs « associatifs » : « Parfois, j'ai l'impression que les personnes qui me rendent visite sont la copie de mes fonctionnaires. Je n'ai rien à redire à propos de mes fonctionnaires, je souhaite simplement que les personnes de l'extérieur se fassent l'écho de ce qui se passe "dehors" » (cité *in* Berny N., « Le lobbying des ONG internationales d'environnement… », art. cit., p. 97). Paradoxalement, tout se passe aujourd'hui comme si le succès de la thématique de la gouvernance n'était pas sans effet sur les techniques de présentation de soi choisies par les groupes d'intérêt et les ONG, qui doivent mettre en avant les marques de leur lien à la « société civile ». Cf. Michel H., « La "société civile" dans la "gouvernance européenne". Éléments pour une sociologie d'une catégorie

groupes locaux[803] de bénévoles de manière concomitante aux réformes managériales analysées dans les chapitres précédents contredit l'hypothèse d'une opposition diachronique entre les deux modèles, sur le mode des « vases communicants ». On l'a vu au chapitre 4, chez Greenpeace, les groupes locaux regroupant des bénévoles à l'échelon d'une ville, apparaissent sur tout le territoire français en même temps que le programme Direct Dialogue, à la fin des années 1990. C'est le cas également pour Handicap International et pour d'autres ONG opérant pourtant selon les modalités soulignées par G. Jordan et W. Malhoney. Cette synchronie est-elle le fruit du hasard ? Le cas échéant, comment penser simultanément l'activation de réseaux « *grassroots* » et d'organisations managerialisées sur le mode du *Protest Business* ? Qui sont les membres bénévoles de ces groupes ? Quel rôle leur est-il attribué dans la division du travail militant ? Comment prennent-ils leur place dans cette architecture institutionnelle spécifique ? Quel regard portent-ils sur la professionnalisation et l'autonomisation de la collecte de fonds et du recrutement des membres, tâches qu'ils pourraient revendiquer dans une configuration différente ? Ce sont à ces questions que nous allons tâcher de répondre dans les deux chapitres à venir. Nous nous concentrerons dans le chapitre 8 sur la manière dont les bénévoles s'approprient ces structures. Pour l'heure, dans ce chapitre, nous reviendrons d'abord en détail sur la genèse simultanée des groupes locaux dans deux ONG différentes, Greenpeace et Handicap International et leur positionnement vis-à-vis des autres mobilisateurs de soutiens locaux que sont les *streetfundraisers*. Puis nous questionnerons le rôle particulier dévolu à ces groupes, d'incarner et de mobiliser la « société civile », tout en croisant cette injonction avec les modalités pratiques de fonctionnement de ces collectifs militants.

---

politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 166-167, mars 2007, p. 30-37. Or cet affichage des certifications militantes et de l'incarnation du local ne va pas de soi pour des experts rarement issus de « la base ». Cf. Michel H. (dir.), *Lobbysites et lobbying de l'Union européenne. Trajectoires, formations et pratiques des représentants d'intérêts*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 2005.

[803] On utilisera indifféremment les termes de « groupes locaux » ou d' « antennes locales », même si initialement, le premier terme est utilisé par GP et le second par HI.

1. Des bonnes volontés sous contraintes managériales

1.1. Une genèse et un développement très encadrés

1.1.1. L'impulsion du siège

Les groupes locaux de Greenpeace et d'Handicap International partagent quatre traits spécifiques. En premier lieu, ils ont pour mission de faire connaître les campagnes de l'ONG mais aussi de les répercuter à l'échelon local. L'accent est davantage mis sur le premier point pour HI, sur le second pour GP[804], mais tous deux structurent l'action des groupes. En second lieu, ils regroupent des bénévoles, dont la tâche est d'à leur tour mobiliser le grand public, au travers d'actions de sensibilisation, de diffusions de pétitions, de manifestations, de participations à des forums et, pour HI, de collectes de fonds[805] ; ces membres sont donc à la fois soutiens mobilisés et mobilisateurs de soutiens. Ils deviennent un chaînon supplémentaire, à mi-chemin entre l'ONG (pôle décisionnel et exécutant les campagnes) et les donateurs. Ils ont donc un statut d'entre-deux[806], dont le positionnement dans l'institution n'est pas clairement défini. Troisième point, ces groupes sont apparus de manière concomitante, à la fin des années 1990, et comptent des effectifs très proches : 28 groupes pour chaque organisation, composés de 10 à 30 bénévoles chacun[807]. Quatrième point commun, si le fonctionnement des groupes est rendu possible par une demande latente d'engagement de sympathisants de l'association, leur création est impulsée et étroitement encadrée par le siège.

On a détaillé dans le chapitre 4 la séquence de reprise en main du bureau français par GPI dans la seconde moitié des années 1990 : au redéploiement stratégique de l'association, par l'accroissement du nombre de donateurs (*streetfundraing*), s'articule le

[804] Notamment parce que les bénévoles de GP peuvent être ponctuellement associés à une action de lobbying. Nous reviendrons plus longuement sur les tâches effectuées ultérieurement.
[805] Les témoignages divergent sur ce point concernant GP. Aujourd'hui, il semblerait qu'aucun groupe ne mène d'action de collecte de fonds (sinon à très faible échelle pour financer son propre fonctionnement), tandis qu'avant 1995, les quelques groupes existant pouvaient vendre des produits dérivés à l'effigie de l'organisation (tee-shirt notamment).
[806] Chez GP, tout donateur est automatiquement adhérent (et peut donc voter lors des AG, ce que bien peu font effectivement). Chez HI, le statut de donateur (374 510 en 2007) ne confère pas automatiquement le statut d'adhérent (celui-ci est « proposé » à certains donateurs ; une centaine en moyenne) ; pas plus que celui de « parrains » (21 276 en 2007), qui est un mode de soutien financier plus engageant que le simple don. Les bénévoles des groupes locaux de HI sont parfois parrains, le plus souvent donateurs, mais également parfois sans aucun statut autre que membre de l'antenne locale.
[807] Sur son site Internet, HI avance en 2008 le chiffre de 400 à 450 bénévoles pour tout le réseau. Pour GP, aucun chiffre n'est avancé mais selon nos sources, les groupes regrouperaient en moyenne une quinzaine de bénévoles.

développement des groupes locaux. Ceux-ci sont mis en place parallèlement au développement d'une campagne de mobilisation de l'opinion publique, notamment sur la question des OGM, sur laquelle nous reviendrons. On est bien dans une démarche *top-down*, comme en témoigne le récit de la création du groupe local de Greenpeace par son coordonateur:

> *« **J'ai plongé dans le virus écologique en 1997 au moment du Sommet de Kyoto.** Ça a été **le déclic**, même si bien sûr y a eu plein d'événements avant, mais c'est le Sommet de Kyoto qui m'a fait dire : "Maintenant ça suffit, je fais quelque chose.". Suite à ça**, j'ai contacté un certain nombre d'associations écologiques** : Amis de la Terre, WWF, France Nature Environnement, Greenpeace. Et à ma grande surprise, **seule Greenpeace m'a répondu de manière positive en me proposant de créer un groupe local [ici]**. Et en avril 1999, à la suite d'une conférence avec Bruno Rebelle* [alors directeur de GPF], *on a lancé un groupe local et j'en suis le coordinateur depuis*[808]*. »*

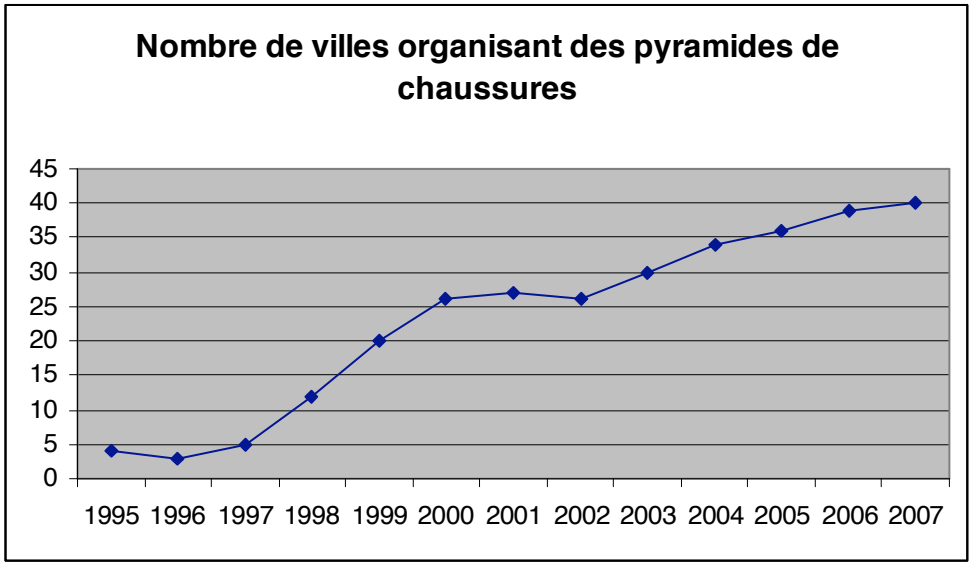
Pour HI, la création des antennes locales est liée à la campagne pour l'interdiction des mines antipersonnel. L'intensification du lobbying, soutenue notamment par une importante mobilisation médiatique et une campagne de pétition pour la ratification du traité d'Ottawa[809] a conduit l'organisation à créer un événement original, la Pyramide de chaussures. Il s'agit par ce biais de rendre visible la tragédie des victimes des mines antipersonnel, dans des pays lointains, en organisant des pyramides de chaussures sur la place centrale d'une ville[810]. C'est l'occasion pour l'organisation de sensibiliser la population, de se faire connaître et de recueillir le maximum de signatures pour ces pétitions. Organisées pour la première fois en 1995, les premières pyramides ont eu lieu à Lyon (où se situe le siège de HI), Paris (où l'association compte son second bureau), Marseille et Strasbourg. Pour amplifier la mobilisation en démultipliant le nombre de pyramides, des donateurs réguliers de l'association, souvent parrains, ont été sollicités pour organiser l'événement dans leur ville. L'augmentation du nombre de pyramides rythme le développement des antennes (voir schéma).

---

[808] Entretien avec l'auteur, 3 mars 2003.

[809] Le traité d'Ottawa, signé en décembre 1997, interdit la production, la vente, l'utilisation et le stockage des mines antipersonnel. La mobilisation qui a suivi visait à faire signer le maximum de pays. En 2007, 158 pays sont signataires mais les États-Unis, la Chine et la Russie refusent toujours d'adhérer au traité. Depuis 2003, une mobilisation similaire s'organise autour des bombes à sous-munitions (BASM). Pour des précisions sur la campagne de HI pour l'interdiction des mines, cf. Ollitrault S., « Les mobilisations humanitaires. Du global au local, créer un "apolitisme" militant », *in* Arnaud L., Guionnet C. (dir.), *Les frontières du politique. Enquête sur les processus de politisation et de dépolitisation*, Rennes, PUR, p. 79-109.

[810] Soulignons que ce sont les mêmes espaces urbains qui sont choisis par les *streetfundraisers*.



Si, dans un premier temps, l'impulsion du siège fut décisive et directive, par la suite le succès de l'opération a conduit des sympathisants de HI, habitant des villes ne participant pas à l'opération, à proposer de prendre en charge localement la mise en place d'une pyramide. Le siège conditionne son aval à un examen strict des candidatures et au respect d'un cahier des charges précis.

1.1.2 L'absence d'autonomie juridique et politique des groupes locaux

En effet, cette genèse téléguidée par les bureaux nationaux de GP et HI se double d'une très grande prudence dans l'attribution des statuts et prérogatives de ces groupes. Le coordinateur du groupe local est désigné par le bureau national[811] et n'est donc pas élu par les membres du groupe. Ces groupes n'ont pas de statut juridique autonome : ils sont une « émanation » de l'ONG. Leur faible objectivation administrative se reflète dans l'absence de définition institutionnelle stabilisée. Ainsi, chez Handicap International, il n'existe pas de texte définissant leurs prérogatives mais l'idée d'une charte de « bonne conduite » commence à germer pour éviter des initiatives peu orthodoxes. Chez Greenpeace, il faudra attendre une modification du règlement intérieur en mai 2005 par l'assemblée statutaire pour voir émerger une clarification du statut et des prérogatives des groupes locaux de l'ONG. A la lecture de ce texte, on mesure bien la très faible autonomie qui leur est conférée (voir encadré).

[811] Dans le groupe local de GP que nous étudions, c'est la même personne qui s'occupe du groupe de 1999 à 2007, avant de céder sa place à une nouvelle venue dont nous détaillerons le profil au chapitre suivant. Dans le groupe de HI, plusieurs coordinateurs se sont succédés pour « cas de force majeure » (décès pour la première, déménagement pour le second). Dans l'antenne de HI la plus proche de celle observée, le fondateur (en 2002) en est le coordinateur depuis l'origine.

Règlement intérieur

Adopté par l'Assemblée statutaire du 20 septembre 1998, modifié par l'Assembl statutaire du 23 juin 2002 et par celle du 30 avril 2005.

TITRE II - DISPOSITIONS CONCERNANT LES GROUPES LOCAUX

ARTICLE 1 - CONSTITUTION, OBJET ET DÉNOMINATION DES GROUPE LOCAUX

(…) 1.4. La constitution d'un Groupe relève d'une décision du Conseil d'administrati sur proposition du Directeur. La décision du Conseil s'accompagne de la nominati d'un Coordinateur du groupe qui assurera la liaison entre les membres du groupe local le siège de Greenpeace France. Le Groupe local n'est en aucun cas doté d'u personnalité juridique propre. (…)

ARTICLE 2 - OBJET ET ACTIVITÉS DES GROUPES LOCAUX

2.1. Le Groupe local organisera des activités de soutien aux missions Greenpeace France dans son département et dans les départements adjacents. (…)

2.2. Le Groupe local pourra mettre en œuvre des activités dans les cham suivants : - Information générale : Tenue de stands, organisation de conférenc généralistes, diffusion d'information à destination des jeunes, présentation de films, diapositives. Chacune de ces activités devra faire l'objet d'un accord préalable étab entre le Groupe local et le Directeur, ou son représentant dûment mandaté. Cet acco sera préférablement établi par écrit.

- Relais des campagnes nationales : Diffusion de matériel de campagne investigation locale en relation avec les thèmes de campagne, organisation conférences thématiques, organisation d'actions médiatiques... Chacune de ces activit devra faire l'objet d'un accord préalable établi entre le Groupe local et le Directeur ou chargé de mission concerné. Cet accord sera préférablement établi par écrit.

- Activités thématiques spécifiques : En dehors des campagnes nationales Groupe local pourra, le cas échéant, mettre en œuvre des activités spécifiques d l'instant où ces activités correspondent au mandat général de Greenpeace et où c activités ont fait l'objet d'un accord détaillé et impérativement écrit du Directeur Greenpeace France ou de son représentant dûment mandaté. Cet accord précise l'intitulé de l'action ou de l'activité, le calendrier, le ou les objectif(s) visé(s), les publi concernés, les moyens requis et les contributions de chaque partie.

2.3. Sous la responsabilité du Coordinateur, le Groupe local adressera Directeur de Greenpeace France un rapport d'activité trimestriel succinct, établi sur base d'un modèle fourni par Greenpeace France, et présentant la liste des activités Groupe et leurs éventuelles répercussions (médiatiques, financières, publiques). De même façon le Coordinateur adressera un rapport financier trimestriel, établi sur la ba d'un modèle fourni par Greenpeace France.

Le caractère non-démocratique de l'organisation est d'ailleurs ouvertement reconnu par les dirigeants de Greenpeace, qui tempèrent toute velléité éventuelle des groupes locaux de peser dans les processus décisionnels, en insistant sur l'unité et le centralisme du mouvement :

> *« **Greenpeace n'a jamais été une institution démocratique, dont les décisions seraient prises par la base ou les adhérents**. Greenpeace est une organisation internationale dont les **décisions sont prises au niveau international pour être relayées à l'échelon national**. Les choix stratégiques sont faits en fonction de problématiques globales, telles les changements*

climatiques, la déforestation ou la désertification des océans... et ne sont donc pas l'addition de problématiques nationales[812]*. »*

On a souligné précédemment le caractère particulièrement pyramidal et hiérarchique de GP (synthétisé dans le mot d'ordre institutionnel « *There's only one Greenpeace*[813] »); l'observation des modalités de fonctionnement des antennes locales d'HI révèle néanmoins un rapport au siège tout à fait similaire[814]. Avant de revenir sur celles-ci, il nous faut souligner la prégnance dans les deux organisations d'un double répertoire d'action, expert et médiatique, qui pèse dans la faible autonomie dévolue aux bénévoles.

1.1.3 La contrainte exercée par un double répertoire d'action expert et médiatique

Les campagnes de GP et de HI présentent de prime abord des différences notables. La première est uniquement une association d'*advocacy*, c'est-à-dire de lobbying, c'est-à-dire à la fois de mise sur l'agenda de problèmes environnementaux, de désignation de responsabilités, de proposition de solutions alternatives et de sensibilisation de l'opinion publique et des décideurs, dans le domaine environnemental entendu au sens large. La seconde fait un travail similaire, dans le domaine du handicap (en France et à l'étranger) et des victimes des mines, mais également de soin (avec une perspective à la fois d'urgence mais surtout de développement, en formant et employant des personnels locaux). Cependant, ce travail de soin est inséparable de l'action de témoignage et d'une réflexion qui n'isole pas le préjudice physique à la fois de chaines de causalité et de responsabilités sociales pour le milieu où évolue l'handicapé. Au-delà de cet accent mis sur la globalité des problèmes traités (d'environnement ou de handicap), le point commun entre les deux organisations est un double répertoire d'action, expert et médiatique.

---

[812] « Entretien avec Katia Kanas, présidente du Comité d'Administration de Greenpeace France », publié sur le site Internet du bureau français : http://www.greenpeace.org/france/connaitre-greenpeace/katia-kanas-presidente-du-comite-d-administration (consulté le 15 avril 2008).

[813] Ce mot d'ordre évoque à la fois le caractère exemplaire et distinctif de l'organisation, mais aussi la nécessité de parler d'une seule voix, de respecter un strict alignement, et de se tenir à distance des autres associations, pour éviter de faire des compromis susceptibles d'altérer l'identité de GP. Nous y reviendrons plus tard.

[814] D'ailleurs, à HI comme à GP, les groupes locaux n'ont aucun poids dans l'architecture décisionnelle de l'organisation. A HI, comme on l'a mentionné, le statut d'adhérent est distinct de celui de donateur ou de bénévole. Des réunions regroupant les différents coordinateurs de groupes locaux a lieu une fois par année au siège. A GP, puisque tous les donateurs sont automatiquement adhérents, ils peuvent participer à l'AG (ce que bien peu font). Si au début, les responsables des groupes locaux étaient maintenus dans un rôle passif, ils sont maintenant invités à participer aux assemblées statutaires. Cependant, ils n'ont pas de poids politique *stricto sensu*, *via* par exemple un droit de vote.

Par le terme de répertoire « expert », on voudrait souligner l'importance des compétences spécialisées mises en œuvre dans les actions, que ce soit par exemple dans le domaine de la biologie ou de l'océanographie, pour GP, ou de la kinésithérapie pour HI. Mais, plus encore, on désigne par là l'emphase mise sur la nécessité de détenir une compétence experte quel que soit le poste occupé, que ce soit directement sur le « terrain » ou dans les arènes où s'opère le lobbying, ou encore au siège des organisations. Ces organisations n'ont pas pour vocation de former des individus, ni même de les aider à se doter d'une capacité d'action (au sens du terme anglais d'*empowerment*). Elles ne sont pas dans une perspective d'éducation populaire ou de diffusion de savoir-faire, y compris dans les groupes locaux de bénévoles. Le coût d'entrée pour s'arroger une fonction dépend donc des compétences préalables détenues par le postulant, qui doit prendre en charge sa « mise à niveau » éventuelle[815]. On est donc dans un système très différent des institutions d'action collective qui prenaient en charge la formation de leurs membres, telles que les organisations des réseaux laïcs, confessionnels ou liées au mouvement ouvrier[816].

Mais il faut également prendre en compte que ce répertoire expert est articulé pour ces deux organisations au répertoire médiatique. Pour Greenpeace, on l'a vu précédemment, les actions d'éclat calibrées pour satisfaire aux contraintes des médias audiovisuels et diffusées mondialement sont une marque de fabrique depuis sa création en 1972. Même si depuis une quinzaine d'années, on constate le recours croissant aux répertoires d'une part du lobbying, aux échelons européens, nationaux, locaux ou vis-à-vis de groupes industriels, et d'autre part de l'expertise scientifique, Greenpeace continue d'employer de manière systématique le répertoire médiatique, pour établir un rapport de force ou créer un cadrage de « scandalisation ».

Pour Handicap International, la consécration de l'association, fondée en 1982, est marquée par l'attribution de la plus haute distinction remise par le Haut Commissariat

[815] A HI et GP, les coordinateurs des groupes sont réunis une fois par année, afin que le siège précise les orientations à suivre pour l'année suivante. A GP, s'ajoute la réunion annuelle des référents locaux par campagne thématique. Là aussi, davantage qu'une information sur le fond des dossiers, c'est la bonne coordination des actions qui prime, et l'annonce des modalités adoptées pour la mise en valeur de la campagne. Ces rares réunions visent donc avant tout à mettre au courant les responsables des avancées des campagnes internationales, des orientations prises par le siège national, et à coordonner les actions locales. Il ne s'agit pas de débattre ou d'initier des béotiens à des thématiques complexes.

[816] Sur la façon dont les savoirs syndicaux sont « travaillés » de manière croissante par l'expertise managériale et, de manière croisée, l'intégration des savoirs sur la conflictualité sociale et sa domestication par les départements de ressources humaines d'entreprises privées, Cf. Giraud B., « Le syndicalisme saisi par le management. Les conditions de production d'une expertise managériale de l'action syndicale », *Politix*, 79 (3), 2007, p.125-147.

aux Réfugiés des Nations unies en 1996, le prix Nansen, pour son travail auprès des réfugiés et des victimes de mines, puis du prix Nobel de la Paix en 1997[817], suite à la signature du Traité d'interdiction des mines à Ottawa. C'est à cette époque que l'association intensifie sa présence médiatique, par la figure charismatique de la Princesse de Galles et *via* le lancement de l'opération des « pyramides de chaussures ».

Ce recours aux médias accentue l'exigence d'alignement sur un même message et une même image. Les bénévoles des groupes locaux doivent donc relayer un message, s'en faire les porte-voix, sans le modifier ou faire entendre des discours dissonants. La relation aux médias est ambiguë dans la communication du bureau national envers les bénévoles locaux puisque ce recours nécessaire est aussi souvent présenté comme une menace potentielle, dont il faut se méfier, car toujours prompt à déformer la parole. Chez Greenpeace, la peur qu'un bénévole portant le tee-shirt de l'association puisse « dire n'importe quoi devant une caméra » est une menace dont il faut se prémunir, puisque « les médias n'attendent que ça », comme l'indiquent des salariés du siège.

A Handicap International, la méfiance envers les bénévoles est aussi de mise, comme en atteste ce commentaire d'une ancienne salariée du siège, au service DRH, devenue bénévole dans le groupe local étudié malgré ses réticences. On retrouve dans ses propos la méfiance envers toute délégation de la parole de l'institution au profit de bénévoles supposés incompétents, et qui doivent être encadrés autant que faire se peut [818] :

> *« **Mais j'avais aucune envie d'y aller au début parce que, pour moi, le business de l'association, c'était le business sur le terrain. Ce que faisaient les bénévoles, c'était essentiellement de la communication vers le grand public, faire une pyramide et tenir un stand, ça me branchait pas plus que ça.** Moi, j'aimais mieux exercer mes compétences professionnelles au service d'un but mais pas être **un satellite euh… pas inutile mais euh… le positionnement du bénévole par rapport à l'association, c'est quelque chose d'ambiguë**… par exemple, **je ne suis pas du tout d'accord avec [le responsable du groupe], car lui considère que l'antenne locale est l'ambassadeur de l'association. Moi, je ne pense pas. Moi, je pense que les bénévoles ont un rôle très spécifique qui est d'aller voir le grand public pour lui dire « Venez, donnez de l'argent, venez comprendre ». Mais il faut qu'ils restent à ce rôle là et qu'en aucun cas, ils ne se prennent pour des ambassadeurs ! C'est un rôle bien trop important pour qu'on le donne à n'importe qui qui est de bonne volonté. Parce qu'ils ne sont pas sélectionnés !** Enfin, s'il y a une antenne qui fait des choses qui ne conviennent pas du tout au siège, **on va dire « arrête, on ne veut plus de toi »**. Mais, de fait, **on n'a pas vraiment les moyens de les contrôler**, il n'y*

[817] Ce prix a été remis au collectif ICBL (*International Campaign to Ban Landmines*), regroupant plusieurs ONG dont Handicap International et Human Rights Watch. C'est également en 1997 qu'en France, l'association est reconnue d'utilité publique.

[818] Au moment de ce témoignage, elle en est encore membre. Elle le quittera avec fracas quelques temps après, après avoir prodigué dans une lettre, reproduite plus loin, ses conseils pour « rationaliser l'organisation de la Pyramide de chaussures », critiquant vertement « l'amateurisme » et « l'inefficacité » des bénévoles. Cf. annexe.

a pas vraiment de standard sur lesquels on peut leur demander de se calquer donc chacun suit un peu son inspiration[819]*… »*

S'il n'existe effectivement pas de système direct de contrôle des bénévoles, voire d'exclusion, il faut néanmoins souligner à GP et HI l'imposition de modalités d'actions définies très précisément. Celles-ci assurent l'homogénéité des actions par-delà la fragmentation des groupes locaux, et l'alignement des bénévoles sur une identité institutionnelle dûment répercutée en pratique.

1.1.4. Des modalités d'action calibrées et surveillées

Dans la conduite des actions (principalement la lobbying et la tenue de stands pour GP, la sensibilisation et l'organisation de la pyramide de chaussures pour HI), les groupes locaux disposent d'une marge d'autonomie très réduite. Si les thématiques des campagnes sont décidées en amont, les méthodes d'action, supports matériels de mobilisation, les slogans et les visuels, doivent aussi s'aligner sur le modèle dicté par le bureau national. L'absence de ressources financières des groupes les rend d'ailleurs dépendants des subsides attribués au coup par coup par le bureau national et du matériel standard distribué (dossier de presse, support de lobbying, tee-shirt, kit de sensibilisation dans les écoles, etc.).

A GP comme à HI, la procédure d'attribution de financement est très encadrée et lourde[820] : demander la permission, obtenir l'aval, souvent avancer la somme, rendre des comptes sur l'utilisation des fonds et le déroulement de l'action menée, attendre le remboursement… Il n'est pas rare de voir des militants financer leurs déplacements sur leurs deniers personnels ou, pour HI, racheter après une journée d'action des articles de commerce équitable pour compenser une recette jugée faible, voire « ridicule ». L'absence de trésorerie propre (puisqu'ils ne sont pas administrativement une association, mais une « émanation » du siège) et donc de fonds de roulement, oblige à la fois à minimiser systématiquement les coûts et à dépendre directement du siège pour d'éventuelles ressources.

[819] Entretien avec l'auteur, 5 octobre 2004.

[820] Cette rigueur procédurale est sans doute renforcée par la situation financière précaire d'HI qui a eu des budgets déficitaires de plusieurs millions d'euros en 2001 et 2002. Les conséquences furent multiples : licenciement de neuf personnes, non renouvellement de 30 CDD et 14 CDI vacants en 2001 (sur 198 salariés), réduction du nombre de programmes et projets et du budget global (57 millions d'euros en 2001, 49 millions en 2003 et 2004). De même, pour GP France, persiste le souvenir des « années noires » où le bureau français fut fermé puis tenu financièrement à bout de bras par GP International.

Les modes de coordination fonctionnent à la contractualisation, comme dans les modalités évoquées précédemment dans le règlement intérieur, à la responsabilisation et à l'évaluation. L'injonction à rendre des comptes est permanente et informe en amont la manière dont les bénévoles conçoivent l'action, en anticipant les réactions du siège à toute initiative.

On peut illustrer ce propos en rapportant le témoignage du fondateur d'une autre antenne. Sur l'encouragement d'un responsable de l'antenne que nous avons étudié, il décide de mettre en place une pyramide dans sa propre ville, proche de la métropole[821]. Après avoir obtenu l'aval du siège de HI, il réussit à légitimer son initiative[822] en mobilisant de nombreux soutiens. On retrouve dans ses propos l'importance d'une évaluation basée sur des résultats quantitatifs et la légitimation par la performance :

> *« **On a eu la visite de X [la responsable des antennes locales]** qui est venue voir un peu où elle mettait les pieds… (…) **La première pyramide, on a fait 500 ou 600 kilos de chaussures et 2000 signatures. Et une couverture médiatique très impressionnante, avec la presse locale et France 3. Elle est repartie rassurée**. (…) Ça nous a donné une assise et une reconnaissance tout de suite. Moi, j'y croyais mais je pense que Lyon nous a plus pris au sérieux… La première fois, quand je les ai appelé en leur demandant si on avait un budget, ils m'ont dit : "Non, vous êtes bénévoles, c'est budget zéro et débrouillez-vous." (…) »*
>
> Q- Est-ce que vous organisez des soirées « Parrains[823] » ?
>
> *« Non, **[notre ville] n'a pas encore été sélectionnée**… Pour eux, dans la région, il n'y a que [la métropole]… Bon, il n'y a pas de challenge mais euh… **l'an passé, on a quand même fait plus de signatures que [la métropole] !*** (sourire en coin) *Donc quelque part… Mais c'est parce qu'on n'attend pas le premier jour pour faire des signatures. On mobilise les Lycéens, les Universités. **Quand on commence la journée avec 2 000 signatures, ça donne une longueur d'avance*** (clin d'œil)[824]. ».

Si le challenge entre groupes est mis en scène sur le mode de la boutade, il est cependant une ficelle managériale utilisée par l'institution, par exemple dans le journal envoyé aux donateurs, où le groupe local ayant récolté le plus de signatures est mis à l'honneur.

---

[821] Toujours pour des raisons d'anonymat, nous ne donnerons pas de détail sur cette ville. Précisons simplement que cette commune compte environ 40 000 habitants, et qu'elle est dans l'ombre de la métropole où sont situés les groupes de HI et de GP que nous étudions.

[822] D'après le responsable, le siège de HI était perplexe vis-à-vis de cette initiative à l'origine, puisqu'un groupe existait déjà à quelques dizaines de kilomètres de là.

[823] Les soirées « Parrains » regroupent les donateurs de HI qui parrainent un enfant. Une fois ou deux par an, ils sont contactés par le siège et invités à une soirée organisée par une antenne locale. Un expatrié vient témoigner sur les actions de l'association sur le terrain. C'est souvent l'occasion pour le groupe local de recruter de nouveaux bénévoles.

[824] Entretien avec l'auteur, le 31 mars 2006.

Chez Greenpeace, le contrôle passe moins par une évaluation chiffrée, que par le strict respect des mots d'ordre, des orientations des campagnes, et l'utilisation de dispositifs de mobilisation transmis par le siège (autocollants à distribuer, guides de sensibilisation à utiliser, dossier scientifique à utiliser dans des actions de lobbying). L'alignement et la coordination permanents des pratiques pour que n'existe qu' « un seul Greenpeace » est l'objet d'une attention serrée du siège et du coordinateur local. Paradoxalement, cette injonction semble moins mise en question par des initiatives hétérodoxes que par la présence d'un « autre » représentant de l'association dans les rues, *via* le *streetfundraising*. Dans les groupes locaux de HI comme de GP, revenir sur la relation entre ces deux types de mobilisateurs de soutiens permet de mieux saisir comment s'ordonnent les rôles de manière dialectique.

1.2. *Streetfundraisers* et bénévoles des groupes locaux : les mobilisateurs de soutiens se partagent le territoire

La collecte de fonds sur la voie publique, dont on a restitué la genèse et le fonctionnement dans la seconde partie de cette thèse, met doublement en question le statut des groupes locaux. Premier point, si jusqu'alors[825] ces derniers étaient les dépositaires de l'identité de l'ONG localement, désormais les bénévoles doivent partager ce statut avec les *streetfundraisers* qui l'incarnent dans les rues du centre-ville. Alors que la sensibilisation de l'opinion publique et le recrutement de sympathisants constituaient l'axe structurant de leur rôle, d'autres « mobilisateurs de soutiens » apparaissent. Second point, comme nous l'avons montré précédemment, le recours à cette technique peut bousculer la représentation que les bénévoles de l'ONG se faisaient de « leur » association. C'est ce que nous allons voir à travers l'étude de la perception que les bénévoles et les *fundraisers* ont les uns des autres.

1.2.1. Être un « vrai » militant de Greenpeace : un statut en débat

Nous avons évoqué au chapitre 4 les réticences initiales au sein de Greenpeace vis-à-vis de l'introduction du *streetfundraising*. Elles s'exprimèrent aussi dans les groupes locaux, qui voyaient parfois d'un mauvais œil l'arrivée de recruteurs rémunérés, non adhérents de l'association, et dotés d'une connaissance très succincte

[825] Pour HI, l'antenne locale est créée en 1998 et les premières missions de *streetfundraising* ont lieu dans cette ville fin 2004. Pour GP, le groupe local apparaît en 1999 tandis que la première session de collecte a lieu quelques mois après. Malgré ce relatif synchronisme, il est intéressant de noter que dans les entretiens, les bénévoles évoquent souvent le moment où ils ont vu les recruteurs arriver, revendiquant une sorte d'antériorité, même si eux-mêmes n'ont rejoint le groupe que plus récemment.

des campagnes, comme l'explique cette membre du groupe local en 2003, qui fut elle-même recruteur pour « Direct Dialogue » :

> *« Au début, c'est vrai qu'on était vachement* ***méfiants. Y a une sorte de fierté à militer au quotidien et je dirais que les gens disaient, peut-être un peu hautains, que c'étaient des salariés, qu'ils étaient pas vraiment dans le truc, ils y connaissent rien, ils peuvent pas faire face aux personnes…*** *Donc y avait un peu une fierté qui faisait qu'on avait tendance à dénigrer Direct Dialogue. (…) Et un chef d'équipe a proposé que Direct Dialogue vienne recruter pendant qu'on faisait des stands et c'est vrai que ça a été assez mal accueilli parce qu'****il fallait pas confondre les deux choses, on ne voulait pas que les gens prennent peur, qu'ils croient que nous aussi on est là pour leur demander des sous…***[826] *»*

La méfiance semble réciproque puisque les groupes locaux n'étaient pas prévenus de la tenue des sessions lors de la première édition et les recruteurs ne devaient pas évoquer l'existence des groupes locaux, comme l'explique le responsable du groupe local:

> *« Ensuite, il y avait un cloisonnement très important entre le programme Dialogue Direct et le groupe local.* ***La première fois, on n'était même pas informés que le programme Dialogue Direct était dans notre ville !*** *Y a des gens qui nous appelaient après,* ***"on vous a rencontré", et nous "heu, ben non…"****, obligés de faire semblant d'être au courant déjà… Donc ça, ça a évolué, après ils nous ont communiqué les dates, ils nous ont demandé si on voulait les rencontrer, donc ça, pas de problème et réciproquement.* ***Et au début aussi, ils ne voulaient pas donner l'information qu'il existait un groupe local [ici].*** *»*
>
> Q : Et pourquoi ça ?
>
> *« Alors* ***la raison qui m'a été donnée, c'est que si les personnes demandent s'il y a une antenne, ils vont prendre ça comme excuse pour ne pas faire leur don auprès du programme Dialogue Direct****. C'est-à-dire qu'ils vont se retrancher derrière l'existence de ce groupe en disant : "Aujourd'hui, j'ai pas le temps" ou "Ok, donnez-moi les contacts, je les contacterai moi-même et je vous ferai un don par leur intermédiaire..." (…) En fait, y a juste l'année dernière où c'est le programme qui a fait la démarche de venir nous voir.* ***Mais c'est vrai que nous, ni les militants, ni moi, ne voyons trop l'intérêt d'aller les rencontrer. Bon, si on va prendre un pot ensemble et discuter, peut-être que ça les amènera à venir nous rejoindre au groupe mais on n'a jamais pris le temps de le faire****. (…)*
>
> Q- Est-ce qu'il y a des gens qui sont dans le groupe local et qui travaillent parfois ou régulièrement pour Direct Dialogue ? Enfin qui étaient dans le groupe local et qui sont devenus recruteurs ensuite ?
>
> *« Je ne crois pas puisque c'est aussi, je crois, une volonté du programme Direct Dialogue de ne pas recruter parmi les militants car* ***qui dit militant dit quelqu'un de passionné, quelqu'un de compétent qui a envie de convaincre sur des problèmes environnementaux et c'est pas quelqu'un qui est là pour***

[826] Entretien avec l'auteur, 9 juillet 2003.

> ***faire du chiffre***. *C'est clair, le programme Direct Dialogue, il a un coût et il faut qu'il y ait retour sur investissement.* ***Ca m'écorche un peu de parler comme si on était en entreprise mais… faut pas se voiler la face****, faut faire de l'argent, faut que ça nous rapporte plus que ça nous coûte*[827]*. »*

Même si l'aménagement du programme que nous avons détaillé au chapitre 4 semble avoir adouci les relations entre les groupes locaux et le programme, on perçoit bien dans ces propos l'établissement d'une distinction entre bénévoles et recruteurs, qui reconduit une dichotomie « vrai militant » *vs* « mercenaire[828] ». Une rencontre permet au mieux que les seconds s'intéressent à l'action des premiers, se « convertissent », mais l'inverse n'est même pas imaginé. Paradoxalement, si « l'usurpation d'identité » est condamné (« *Y a des gens qui nous appelaient après, "on vous a rencontré", et nous "heu, ben non…" »),* avoir perdu le mandat du « sale boulot » de la collecte de fonds rend l'action du groupe local plus attractive pour ce responsable. Ainsi, alors qu'on lui demande, au début de l'entretien, à partir de quand il existe des groupes locaux de Greenpeace, il précise :

> *« **Avant** l'arrivée de Bruno Rebelle [en 1997],* ***il y avait déjà quelques groupes locaux mais avec des prérogatives très limitées****. En gros, je caricature mais c'était* ***ramener du fric, "Faites des adhésions, votre boulot, c'est ça"****, on leur donnait un petit peu de tocs… Mais il y avait très peu de latitude d'action. Avec Bruno Rebelle, ils ont mis en place un règlement intérieur et plus de libertés pour les groupes locaux, même si t'es pas mal bridé*[829]*… »*

De « l'autre côté », chez les *fundraisers* de Greenpeace que nous avons interrogés, prévaut une certaine ambivalence. Lors des entretiens menés durant la session de recrutement, alors que certains actualisent des dispositions au militantisme et que d'autres se prennent au jeu de l'enrôlement institutionnel, beaucoup déclarent avec enthousiasme vouloir poursuivre « leur engagement » au côté de Greenpeace et, lorsqu'on leur soumet l'idée, acquiescent à l'idée de rejoindre les bénévoles du groupe local. Cependant, notre observation au sein du groupe local montre que seul un membre de l'équipe franchit le pas dans les mois (ou années) qui suivirent[830] : Léo, le

---

[827] Entretien avec l'auteur, 6 mars 2003.

[828] On emploie ce terme faute de mieux, pour désigner l'individu agissant par intérêt pécuniaire, sans regard pour la cause, et en exécutant de basses besognes.

[829] *idem*

[830] Du moins, parmi les autres, aucun n'a rejoint durablement le groupe, puisque nous observions de manière assez régulière l'évolution de la composition du groupe, à travers les entretiens et la participation à des réunions. Par contre, il est possible que certains aient assisté à la réunion d'accueil, organisée chaque mois pour les nouveaux, et qu'ils aient décidé à l'issue de celle-ci de ne pas rejoindre le groupe, ce qui serait un indice tout aussi intéressant du décalage entre leurs attentes et l'offre d'engagement proposé.

streetfundraiser rencontré au chapitre 5. Très enthousiaste sur l'organisation, multipliant les sessions de recrutement, il participe à des rassemblements militants et désire s'engager. Tout laisse à penser *a priori* qu'il ferait une « bonne recrue », puisqu'il fait même des liens entre ses études de biologie et les thématiques de Greenpeace, articulant le registre expert à la perspective militante. Or, après avoir participé à quelques réunions, il quitte le groupe. Dans son témoignage, on perçoit le décalage entre le modèle du « vrai militant » tel qu'il l'imagine, selon une perception modelée par l'horizon de l'activiste dont nous avons souligné le caractère moteur dans les ressorts de l'enchantement du *streetfundraising*, et l'offre d'engagement trouvée dans le groupe :

> *« Et tu vois, (…) je m'y suis pas plus investi que ça parce que* ***c'était pas aussi fort*** **[que l'expérience de recruteur]**, *quoi, et que c'était un peu plus…* ***le quotidien****. C'est pas pareil, c'est "****Bon, ce soir, on va faire signer les pétitions et on retourne, encore une fois…"****. Et même eux* [les bénévoles des groupes locaux], *tu vois****, ils dégagent moins d'énergie****, [Lydie Y.*[831]*], elle m'a dit, elle a apprécié dans la session [de* streetfundraising*] la cohésion d'équipe, la patate, l'excitation… Mais oui, j'espère que je pourrais faire des actions. A Perpignan, y a pas de groupe local et le premier groupe local est à Montpellier, c'est loin. Alors pourquoi pas en monter un ? Y a des trucs à faire, ça pourrait être une activité. Ca me plairait bien de motiver les gens, de créer mon groupe local, enfin "mon" groupe local entre guillemets ! Tu vois, à Bordeaux je connais le groupe local et y a plein d'****anciens****. Progressivement avec DD, y a plein de* ***jeunes*** *qui sont arrivés et ils disent des vieux : "Ils bougent pas assez, on devrait faire ceci cela en plus et…" et euh, à Bordeaux, ils ont quasi fait* ***un putsch*** *tu sais ! C'est les jeunes qui dirigent le truc. Bon les anciens sont encore là, y a pas de problème, mais bon les jeunes ont pris le pouvoir,* ***ils font des trucs en plus par rapport aux autres groupes locaux, ça rapporte un peu de thunes****. Tu vois, l'année dernière, en fin de session, y avait un train nucléaire qui passait par [la gare d'ici]. Et donc y a le* ***groupe local qui fait une action, tractage dans la gare****. Nous, c'était la fin de la session, on avait encore les tee-shirts et tout ça, donc on rentre en contact avec eux et* ***on va participer****.* ***Bon bah, nous euh, dans la gare, on cause avec les gens, on les informe, on tracte. Normal, quoi****. Là, t'as [Benoît H.] qu'arrive :, " Ah non non non, on peut pas, on n'a pas l'autorisation d'aller dans la gare, ça fait provocation, j'aime pas ça, on va rester dehors"****.* ***Ce qui fait qu'au lieu de distribuer 1000 tracts, on en a distribué 200, tu vois.*** *Et à ce niveau là, nous on voyait vraiment pas le mal qu'il y avait à rentrer dans la gare, d'informer les gens, c'est ça le boulot de Greenpeace, les gens ils étaient pas dehors, ils étaient dans la gare, il pleuvait en plus… Et tu vois, y a des gens qui sont plus conservateurs à Greenpeace dans les manières d'agir… »*

[831] Cette membre du groupe local a participé à la session comme recruteuse. Il est d'ailleurs frappant que le responsable, qui connaît pourtant très bien cette membre active du groupe, nous ait répondu par la négative, interrogé sur d'éventuel bénévole devenu recruteur. Tout se passe comme si l'établissement de « mondes antagonistes », pour reprendre le mot de V. Zelizer, devenait une grille de lecture assez puissante pour évacuer un contre-exemple pourtant à disposition de l'enquêté.

Q- Mais [Benoît H], le responsable du groupe local, il est activiste pourtant !

« Oui oui, tout à fait… Mais heu, il est peut-être plus carré, plus vieille école… euh…»

On perçoit bien le décalage entre l'horizon du militantisme comme aventure, affranchi des pesanteurs organisationnelles, et la confrontation avec le caractère très strict des groupes locaux. Le paradoxe tient justement à l'évacuation du caractère très encadré et rigoureux du militantisme de Greenpeace, dans les groupes locaux mais encore plus dans les actions d'activistes. Tout se passe comme si la dissonance cognitive[832] était surmontée ici par la traduction du décalage en conflit entre « anciens » et « nouveaux ». Or, et c'est là le second paradoxe : les « jeunes » que nous avons vu s'imposer dans les groupes locaux, recrutés comme donateurs par Direct Dialogue (et non ex-*streetfundraisers*), sont ceux qui ont réussi à se lover dans le moule du bénévole expert et souscrit à la division pyramidale du travail militant. En garnissant les rangs des groupes locaux, ils ont pour partie légitimé le programme aux yeux des bénévoles plus anciens[833].

Nous allons voir maintenant que le problème se pose assez différemment pour Handicap International, où le programme est sous-traité à un opérateur externe.

1.2.2. S'apprécier à distance (Handicap International)

Handicap International fait partie de ces ONG qui se sont lancées dans des opérations de *streetfundraising* en faisant appel au service d'*ONG Conseil*. Tandis que les bénévoles des groupes locaux d'HI nous répétaient, voyant le programme de Greenpeace dans les rues que *« Ça, c'est bon pour Greenpeace, chez nous, c'est impossible ce genre de choses, ça ne passera jamais. »*, le programme fut adopté par le siège lyonnais en 2005[834]. En interrogeant les bénévoles du groupe local sur le programme et les recruteurs sur les groupes locaux, on recueille des propos très

[832] Festinger L., Riecken H. W., Schachter S., *L'échec d'une prophétie. Psychologie sociale d'un groupe de fidèles qui prédisaient la fin du monde*, Paris, PUF, 1993.

[833] On ne dispose pas de chiffres sur la proportion de nouveaux membres venus suite au recrutement par le Direct Dialogue. Étant donné que c'est aujourd'hui le seul canal de recrutement proactif de Greenpeace, il est de toutes façons impossible de distinguer ceux qui seraient venus « grâce » à lui, ou *via* un autre canal. Par contre, il faut se souvenir que ce canal de recrutement a effectivement nettement rajeuni l'âge moyen des recrutés chez Greenpeace.

[834] Si certaines ONG ont adopté le programme très prudemment, ne mettant en place que de petits volumes d'heures de recrutement, HI a rapidement misé massivement sur le programme. Dès 2005, 16 000 heures de *streetfundraising* sont sous-traitées à ONG Conseil (ce qui en fait alors le second client de l'agence, en termes de volume horaire), puis plus de 30 000 heures par an dès l'année suivante (Cf. archives ONG Conseil).

majoritairement positifs. Le paradoxe est qu'ils sont basés sur un fossé entre les deux groupes, ayant très peu de choses en commun, si ce n'est une connaissance très approximative des activités des individus de l' « autre monde ».

Ainsi, l'observation des sessions d'embauche des recruteurs, de formation puis du travail dans la rue révèle l'écart entre le « HI » des recruteurs et celui des bénévoles. En effet, tout oppose ces deux populations : leur âge (25 ans de moyenne d'âge pour les premiers, 50 pour les seconds), leur sensibilité aux causes de l'association (rattachées à l'altermondialisme pour les premiers, au parrainage d'enfants, au problème du handicap en France et à la question des mines à l'étranger pour les seconds), leur rapport à l'organisation (une marque et un employeur pour les premiers, un engagement au long cours pour les seconds). De fait, aucun contact n'existe entre le groupe local et les recruteurs, exception faite de la participation, à une occasion, du responsable de l'antenne à la formation de ceux-ci, encore n'était-il convié qu'à titre d'observateur et n'a jamais réitéré l'expérience. De plus, il semble qu'en dehors du responsable, les autres membres ont une connaissance très superficielle des conditions d'exercice de la collecte de fonds de rue. Ainsi, interrogée sur sa perception du programme, une membre active du groupe local, engagée depuis six années pour la pyramide de chaussures mais aussi ancienne expatriée d'HI au Cambodge, nous répond spontanément :

> *« Quand je les rencontre, je les écoute, surtout **par respect pour les bénévoles**, **parce que je sais ce que c'est**… Je demande de la documentation mais je ne donne pas. **Je préfère participer plutôt que de donner des sous**. (…) Je préfère donner à de petites structures. Mais bon, c'est super que des bénévoles fassent ça, il en faut, chapeau*[835] *! ».*

Cette ignorance du statut des recruteurs (rémunérés et non-membres d'HI) témoigne de l'entretien d'une distance entre le groupe et le programme par le siège, ou du moins, d'une absence de communication claire de l'association à l'endroit de ses bénévoles[836].

Du côté des recruteurs interrogés, ceux-ci n'avaient souvent aucune connaissance de l'existence du groupe local. Les rares enquêtés qui avaient entendu parler des groupes locaux nous indiquèrent leur admiration pour ces individus qui

[835] Entretien avec l'auteur, 7 mars 2006.

[836] On peut ajouter un bémol à nos observations, dans la mesure où le programme ne faisait que démarrer pour HI au moment de notre enquête. Il est probable que les bénévoles soient davantage éclairés sur le programme quelques années après son adoption par l'ONG.

travaillaient au jour le jour avec les handicapés, ce qui dénote d'une méconnaissance certaine du travail des antennes locales. Pour beaucoup, tout se passe comme si l'échelon local était escamoté. Ainsi, à un recruteur pour HI qui avait démontré un intérêt certain pour la cause, on demande :

> Q- Et maintenant que tu as bossé pour Handicap, ça te dirait de **militer comme bénévole au groupe local ?**
>
> *« **Oui**. Et surtout, maintenant**, je vois bien que je voudrais bosser pour une ONG. En interne ou pour un pourvoyeur de services**[837]. »*

On devine le « dialogue de sourds » qui s'installerait entre les bénévoles des groupes locaux et les recruteurs s'ils étaient mis en présence et confrontaient « leur » HI et leur idéal de mobilisation. A distance, chacun maintient donc son statut, attribue à l'autre une place cohérente avec sa propre vision de l'ONG et de la division (imaginée) du travail militant. La division des rôles au sein de la mobilisation tient donc en partie sur la perception subjective de celle-ci, où recruteurs et bénévoles se partagent les tâches.

Ce décalage entre rôle imputé et logiques pratiques des tâches effectuées n'est pas observable que dans ce regard croisé. Il est également constitutif de la tension entre le fonctionnement managérial de ces collectifs de travail militant et la manière dont l'institution associative les met en scène, sur le mode de la « bonne volonté », du dévouement et de la proximité. Tout se passe comme si l'invocation de la « société civile » par le biais des groupes locaux, permettait à l'ONG de reprendre « forme humaine » et d'assurer, d'un point de vue symbolique, un véritable ressourcement démocratique.

2. Les groupes locaux et le ressourcement démocratique

A double titre, l'action des groupes locaux peut être placée sous la bannière d'une « société civile » en mouvement[838]. En premier lieu, l'action des bénévoles est

[837] Entretien avec l'auteur, 15 avril 2005.

[838] On utilise ici le terme à dessein, paré de ses ambiguïtés et de ses courts-circuits normatifs, comme étendard d'un hypothétique « pur mouvement », ni Etat, ni marché, ni même organisation structurée, mais émergence de « bonnes volontés » irrigant le corps social. Pour un retour sur les controverses liées à ce terme, cf. Offerlé M. (dir.), « La société civile en question », *Problèmes politiques et sociaux*, La documentation française, 888, 2003 ; Pouligny B., « L'émergence d'une "société civile internationale" ? Processus, acteurs, enjeux. », *Critique Internationale*, 13, 2001, p. 120-176.

représentée comme l'incarnation du dévouement ordinaire, de la bonne volonté désintéressée, anonyme et passionnée[839]. Elle cumule les vertus de l'engagement, non pas désincarnée et liée à une machine organisationnelle, mais de face-à-face, de proximité, engageant le dialogue et restituant une part d'humanité aux interactions quotidiennes, et en même temps, peu suspecte d'égoïsme ou de calculs, puisque liée à des causes dont ils ne sont pas directement les bénéficiaires[840]. En second lieu, la mission des groupes locaux est précisément de mettre en mouvement cette « société civile », cette « opinion publique », dont le soutien est objectivé par des dons, des signatures à des pétitions ou encore des réponses à des sondages. Toute l'ambiguïté, comme nous allons le montrer, est que la structuration des groupes locaux que nous avons décrite dans cette première partie, donne lieu à une animation collective qu'on pourrait dire « managériale », ponctuée d'interactions utilitaires, d'une stricte division du travail en interne et d'une relative clôture de l'équipe.

2.1. Les ONG en quête de « société civile » ?

2.1.1. Les groupes locaux comme réaffirmation par les ONG d'un idéal associatif (ou les ficelles managériales de l'incantation des « bonnes volontés bénévoles », de « l'authenticité » et de la « proximité »)

Des mobilisations de second degré : la logique productive du bénévolat « improductif »

Dans de nombreuses ONG, la situation des réseaux de bénévoles est paradoxale. Ils apparaissent comme un mode d'engagement valorisé, noble, incarnant le don de soi, le désintéressement et une forme d'amateurisme (au triple sens de « non-professionnalisation », d'absence de rémunération pécuniaire et de « celui qui aime »). Ils sont le visage de l'organisation. Mais dans le même temps, comme nous l'avons montré pour GP et HI, ils se retrouvent dans des situations dominées institutionnellement. Ce double discours atteint son paroxysme dans le cas d'une organisation caritative dotée d'un réseau de bénévoles souvent très attachés à l'organisation, et qui sont mobilisés à l'occasion d'une quête annuelle de grande

[839] On reprend ici les lieux communs des oppositions salariat/bénévolat articulés sur le modèle de « mondes antagonistes », comme nous les avons définis en introduction de cette thèse. Bien évidemment, dans les faits, rien n'empêche d'être salariés *et* passionnés par la cause, ou bénévoles *et* mus par des calculs moraux intéressés…

[840] On renvoie ici aux engagements étiquetés comme « militantisme moral » (Reynaud E., « Le militantisme moral », *in* Mendras H. (dir.), *La sagesse et le désordre. France 1980*, Paris, Gallimard, 1980, p. 271-286) ou « action altruiste » (Cf. Passy F., *L'action altruiste…, op. cit.*)

ampleur, impliquant près de 30 000 personnes. Interrogés à propos de leur activité, des bénévoles soulignent l'importance de leur contribution, persuadés que la quête à laquelle ils participent de longue date apportent l'essentiel des contributions de leur ONG. Pourtant, en épluchant les comptes de l'organisation, on remarque que cette quête rapporte moins de 10% du budget (loin derrière les dons par marketing direct et les legs). On pourrait donc suspecter que les bénévoles entretiennent l'illusion, plus ou moins consciemment (et sans qu'on connaisse la contribution du siège dans cette illusion « bien fondée »), de leur importance. En poursuivant l'observation des comptes, on s'aperçoit que le coût de l'entretien du réseau de bénévoles pour la quête représente une dépense équivalente aux deux tiers des revenus issus de sa mobilisation. Le responsable du développement de cette organisation nous confie d'ailleurs :

> *« **Bon, c'est vrai que ça rapporte presque rien… et de moins en moins, en plus ! Ca nous demande un boulot pas possible pour rien !** C'est tout un bazar à coordonner et puis, bon, ben c'est des bénévoles donc on ne peut rien leur dire… Si ça tenait qu'à moi, c'est sûr qu'on réfléchirait à maintenir cette opération de collecte… Mais je n'ose pas imaginer **la réaction des bénévoles** ! Ce serait terrible ! Bon, **en plus, ces gens-là, ce sont aussi souvent des donateurs**… Et puis, il faut bien dire que **cette quête, elle ne rapporte pas grand-chose directement, mais c'est l'image même de [l'association], c'est notre marque de fabrique**. Si on la stoppe, on disparaît des rues, on disparaît du paysage, on quitte la vie des vieilles personnes, qui se font visiter ce jour-là, et qui donnent pas forcément beaucoup directement mais qu'on récupère ensuite en marketing direct, et qu'on peut fidéliser. **Quand ils reçoivent les lettres, ils se disent pas, "Tiens, qui c'est ces inconnus ?", mais "Ah, c'est la petite jeune fille gentille et polie qui est venue la semaine dernière". Et ça fait toute la différence**[841]. »*

Cet exemple nous permet de mettre le doigt sur un élément crucial : le paradoxe entourant l'action des groupes locaux. On pourrait dire, de manière provocante, qu'il est étonnant que des réseaux bénévoles aussi peu productifs en termes de « résultats » concrets (par rapport à la résolution des problèmes liées à la cause servie) soient « tolérés » par des structures managériales si soucieuses de leur productivité. Une position inverse, tout aussi provocatrice, serait de souligner le génie managérial de ces organisations, qui réalisent de monumentales économies en faisant réaliser par une main d'œuvre bénévole un travail très important, qui n'est pas le « cœur de métier » de l'ONG (lutter contre les atteintes à l'environnement ou pallier des situations de handicap), mais assure sa prospérité. Ces deux hypothèses soulèvent

[841] Entretien avec l'auteur, 16 mars 2006.

des points importants mais ratent toutes deux le cœur du problème. Tout se passe plutôt comme si une articulation spécifique se dessinait entre la mobilisation bénévole et la configuration managériale ; elles ne s'opposent pas et au contraire, une articulation féconde du point de vue de l'organisation se dessine entre les deux, comme dans le cas narré précédemment.

C'est paradoxalement en insistant sur le caractère « artisanal », spontané et, pourrait-on dire, « hors structure » de l'engagement bénévole, que les ONG activent leur propre légitimation. Autrement dit, c'est en construisant, *ad hoc*, une représentation de l'engagement bénévole comme « traditionnel et amateur », utilisée comme un étendard auprès des profanes, que les ONG gomment le stigmate de « la grosse machine[842] », assoient leur image d'organisation « proche des gens », « du côté de la société civile »[843]. La mise en exergue des bénévoles locaux apparaît comme une manière efficace de contrer les reproches liés à la croissance des ONG, à leur professionnalisation et à leur managérialisation. C'est ce que nous allons voir avec plusieurs exemples associatifs qui débordent les seuls cas de GP et HI mais participent d'une même tendance. On pourra ainsi élargir notre démonstration et préciser les ressorts de la mise en scène managériale de la proximité et de l'authenticité.

Quand les ONG se mettent en scène « à taille humaine » : les exemples de la Croix-Rouge et du Secours catholique

La Croix-Rouge est la plus puissante association caritative en France, avec un budget de près de 900 millions d'euros en 2006. Elle dispose d'un maillage sur tout le territoire, *via* 100 délégations départementales, 1045 délégations locales et 559 établissements. Aux 16 000 salariés s'ajoutent 50 000 bénévoles actifs[844]. L'association mobilise chaque année son réseau de donateurs pour une grande quête

[842] On renvoie ici aux stigmates détaillés en introduction du type « multinationale de la vertu », et aux soupçons entourant la collecte de fonds, explorés dans les trois premiers chapitres de cette thèse.

[843] Les ONG ne sont d'ailleurs pas les seules organisations à partager cette caractéristique organisationnelle. En France, les partis politiques ont par exemple largement eu recours depuis quelques années à la thématique de la « proximité ». Cf. Le Bart C., Lefebvre R. (dir.), *La proximité : usages, rhétoriques, pratiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2004. Pour faire face à un certain discrédit, ils se sont également efforcés de doper leur nombre d'adhérents, au besoin en s'appuyant sur des techniques managériales, comme l'a mis en exergue A.-S. Petitfils à propos de l'UMP, cf. Petitfils A.-S., « L'institution partisane à l'épreuve du management. Rhétorique et pratiques managériales dans le recrutement des « nouveaux adhérents » au sein de l'UMP », *Politix*, *Revue des sciences sociales du politique*, 79, 2007, p. 53-76. Pour l'étude de ces transformations au PS, cf. Aldrin P., « Si près, si loin. L'univers professionnel des permanents socialistes à l'épreuve de la managérialisation », *idem*, p. 25-52 ; Lefebvre R., Sawicki F., *La société des socialistes, op. cit.*

[844] Ces données sont issues du site Internet de l'association, et notamment de sa section « La proximité : un atout », cf. http://www.croix-rouge.fr/goto/presentation/crf/maillage-territorial.asp, consulté le 11 juin 2008.

nationale sur deux journées. Depuis 2000, cette quête est relayée par une importante mobilisation médiatique, incluant spots télévisuels, campagnes d'affichage et recours à une nouvelle ambassadrice star du show-business : le mannequin et femme du footballeur champion du monde de 1998, Adriana Karembeu. La mise en scène de cette célébrité, incarnant le glamour, le luxe et la jeunesse, tranche avec l'image d'une organisation ancienne, liée à la misère sociale, sanitaire et économique. Mais ce « coup de jeune » fut aussi l'occasion d'éclairer à nouveaux frais la contribution du bénévolat, au travers d'une campagne de publicité de grande ampleur, reprise depuis chaque année : *Adriana et Robert*[845]. On y retrouve l'« ambassadrice » en uniforme de la Croix-Rouge et tenant la traditionnelle timbale de quête, avec à ses côtés un homme, doté du même attirail, mais sensiblement plus petit que sa « collègue », et au physique « passe-partout ». Le titre : « Si Adriana n'est pas là, c'est Robert qui s'en chargera » (cf. reproduction ci-contre). D'autres affiches déclinent ensuite d'autres « *alter ego* » de l'ambassadrice[846].

[845] En 2008, le site de la Croix-Rouge annonce : « Cette année, Robert investit le web et vous invite à découvrir les coulisses des journées nationales de la Croix-Rouge sur son site : www.robertsenchargera.com. Vous pourrez y découvrir le spot télé en version longue, les spots radios, des mini-films exclusifs et des jeux pour devenir expert dans l'art de quêter ! ». Sur le site, on découvre en effet plusieurs jeux dont le premier se présente ainsi : « Aidez Robert à amener le maximum de pièces jusqu'au tronc en déplaçant la souris de gauche à droite. Si vous laissez échapper des pièces, le niveau de la croix rouge en haut à droite baissera. (…) Bonus « Adriana » : si vous collectez toutes les lettres de son prénom, le niveau de la croix remonte ! ».

[846] En 2007, des campagnes de publicité ont mis en scène des hommes de tous âges portant des perruques reproduisant la blonde chevelure du modèle. Le dossier de presse précise d'ailleurs : « L'histoire de la pub de cette année n'est pas seulement une belle idée mise en images... elle prendra vie dans la rue puisque les bénévoles de plus de 120 délégations en France ont choisi de quêter... en perruques ! Preuve que la solidarité peut rimer avec sourire et gaieté ! » (dossier de presse, p. 7.)

Affiches de la campagne médiatique accompagnant la quête de la Croix-Rouge 2004

Tout se passe comme si l'organisation faisait « coup double » avec cette campagne, qui connut un grand succès médiatique[847], notamment par ses déclinaisons humoristiques, le jeu sur le *sex appeal* de l'icône et la valorisation des missions sociales de l'association : corrélativement au « dépoussiérage » de l'image de la Croix-Rouge, grâce à la modernisation « par le haut », si on peut dire, on assiste à la relégitimation « par le bas » de l'organisation. En effet, « Robert » n'est pas qu'un pis-aller d' « Adriana » ; c'est ce qui la rend possible et légitime, sous peine de rompre avec la culture historique de l'association, basée sur le bénévolat et une valorisation du proche et du modeste. On retrouve la perpétuation du « vrai bénévolat », de l'amateurisme « noble et désintéressé », reconduisant tous les clichés

[847] Les professionnels du secteur estiment qu'elle a contribué à redynamiser l'image et la notoriété de la Croix-Rouge. A l'occasion du Tsunami, on a pu constater (sans qu'un lien de causalité puisse être nécessairement imputé avec ce qui précède) la très forte notoriété de l'organisation, qui récolta le tiers des dons, soit 115 millions d'euros (70% de particulier, 22% d'entreprises et 8% de différentes institutions) sur les 350 affectés en France à une trentaine d'ONG. Comme le note la Cour des Comptes, ce choix privilégié des donateurs vers la Croix-Rouge est d'autant plus étonnant que l'action internationale n'est pas du tout sa spécialité (elle n'y consacre que 3,5% de son budget en 2005), contrairement à d'autres ONG, qui obtinrent des dons beaucoup moins nombreux. Cf. Cour des comptes, *L'aide française aux victimes du tsunami du 26 décembre 2004, « Observations sur les comptes d'emploi des fonds collectés ou recueillis par 32 organismes faisant appel à la générosité publique »*, Paris, La documentation Française, décembre 2006, p. 51-59.

typologiques de la proximité[848] et attestant que la Croix-Rouge est restée une « grande famille bénévole », où chacun est égal à l'autre. Ceci s'observe notamment dans la mise en scène de la campagne auprès du grand public, telle qu'elle est orchestrée dans les communiqués de presse. Ainsi, le communiqué de presse du 29 mai 2007 énonce[849] :

« 9 et 10 juin : la Croix-Rouge française donne rendez-vous au grand public pour la quête nationale

Grand rituel pour les milliers de bénévoles qui descendent chaque année dans la rue partout en France, ce moment est essentiel pour la vie des délégations de la Croix-Rouge française. La quête reste un des meilleurs moyens pour les ***50 000 bénévoles*** *de réunir l'argent nécessaire à la poursuite de leurs missions auprès des plus démunis, dans les domaines de l'action sociale, de la lutte contre l'exclusion et la dépendance, de l'urgence et du secourisme. (...) Grâce à leur engagement et leur mobilisation sur l'ensemble du territoire 7 jours sur 7, 24h/24h, les bénévoles de la Croix-Rouge française viennent en aide chaque année à plus d'un million de personnes en détresse ou blessées par la vie. (...) Nos actions sociales et de secourisme permettent* ***d'épauler 1 million de personnes****, d'en secourir et d'en former 200 000 chaque année aux premiers secours. C'est pourquoi le soutien des Français est indispensable pour pérenniser nos actions. Les actions de la Croix-Rouge dépendent à 90% de la générosité du public ! »*

Une relecture attentive de ce communiqué permet de saisir comment le poids de l'engagement des bénévoles est survalorisé par l'association. En effet, on souligne que la quête est « un des meilleurs moyens (…) de réunir l'argent nécessaire ». Or l'étude des comptes emplois-ressources de l'organisation montre que cette quête représente à peine 8,5% des ressources privées collectées[850]. De plus, le communiqué se termine par un appel au soutien des particuliers, dont la contribution serait d'autant plus vitale que : « Les actions de la Croix-Rouge dépendent à 90% de la générosité du public ! ». Or, il y a là un double déplacement de sens par rapport au début du texte :

---

[848] Ceci est observable jusque dans les dimensions les plus réflexives et artificielles de la « proximité » et de « l'authenticité », soulignées précédemment, puisqu'on découvre à la lecture du dossier de presse que « Robert », qui personnifie si bien le bénévole « *lambda* » est un comédien engagé pour la campagne. Mais, de même qu' « Adriana Karembeu ne s'est pas contentée d'apporter son soutien inconditionnel, désintéressée et très professionnel. Elle s'est investie de façon exemplaire, demandant à devenir elle-même formatrice », « Robert, l'*alter ego* d'Adriana (…) est d'ailleurs formé aux gestes de premiers secours et adhérent de la délégation Croix-Rouge du XVe arrondissement de Paris. Une manière de dire que son humanité ne se professe pas, elle s'incarne. ». (Dossier de presse, Croix-Rouge 2004). Le dossier de presse de 2007 souligne (en gras) qu'Adriana Karembeu intervient à titre bénévole.

[849] Nous reproduisons les « mises en gras » du texte original. Cf. Communiqué de presse, « Journées nationales, Croix-Rouge française, Samedi 9 et dimanche 10 juin ». Le second item du dossier s'intitule « La quête de la Croix-Rouge française : solidarité de proximité oblige ».

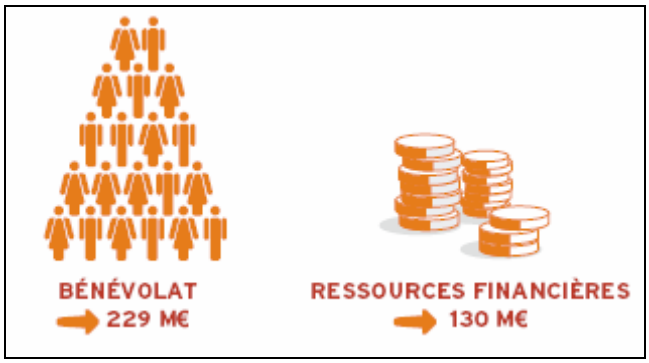
[850] Croix-Rouge, Compte Emplois-Ressources 2006. On a utilisé cette édition car c'est le dernier CER paru (au 16 juillet 2008) et que le précédent, celui de 2005 est biaisé par les dons liés au Tsunami.

le premier est d'assimiler la quête et « la générosité du public » (tandis qu'on a souligné précédemment la faible part de la première dans la seconde), le second est d'assimiler « les actions de la Croix-Rouge » aux missions sociales dont il est question ici. En effet, si on considère le budget total des « actions de la Croix-Rouge », on s'aperçoit alors que la quête n'en représente plus que 0,4% puisque la majeure partie du budget global de l'organisation est liée au financement des établissements gérés par la Croix-Rouge, lui-même assuré très largement par l'Etat[851].

Par ce tour de passe-passe sémantique, on saisit les ressorts d'une double légitimation : d'un côté la valorisation du bénévolat, avec des visées productives (pour stimuler à la fois les bénévoles et les donateurs[852]) et de l'autre, le maintien de l'identité « amatrice », « humaine » et liée à la « mobilisation du public » de l'ONG, qui n'aurait rien perdu de son lien à la « société civile », malgré sa mutation managériale.

On retrouve ce mouvement de double-légitimation synthétisé dans un schéma issu du rapport financier[853] d'un autre « géant » caritatif : le Secours Catholique. Dans la section des « ressources » de l'organisation, on trouve côte à côte une pyramide humaine, d'une taille et d'une valeur plus grande que la pyramide de pièces de monnaie qui la jouxte (voir schéma).

Schéma « De l'importance du bénévolat »
(Rapport financier 2006 du Secours Catholique, p.15.)



[851] En 2006, le financement des établissements représente 740 millions d'euros (sur un budget total d'environ 900 millions d'euros), dont 75% provient d'organismes publics et 22% des usagers. Cf. *idem*.
[852] Montrer que « chaque geste compte » est une des parades incontournables face au risque de comportement de « passager clandestin » détaillé par M. Olson in *Logique de l'action collective*, *op. cit*.
[853] On rappelle que ces rapports financiers simplifiés sont reproduits dans les journaux envoyés à tous les donateurs de l'ONG (plus les prospects), soit ici plusieurs centaines de milliers de personnes.

Ce schéma est accompagné d'un texte titré « Une nouvelle valorisation du bénévolat » qui précise :

« Une nouvelle application, appelée « Gestion des Acteurs par Activité », recense l'ensemble des acteurs, dont les bénévoles actifs, consacrant leur temps aux activités du Secours catholique. Cette nouvelle application est utilisée, au 31 décembre 2006, par 53 délégations. Le nombre de bénévoles recensé, complété par une enquête interne, s'élève à 66 100. A partir d'une étude réalisée sur 25 délégations, le nombre de jours annuels est estimé à 34,5 en moyenne. En ce qui concerne l'action France, l'accompagnement des personnes les plus démunies, assuré tout au long de l'année par notre réseau, représenterait 245 M€, au lieu de 56 M €, soit 4 fois plus. Les frais de fonctionnement passeraient de 12 % à 7 %. »

Là aussi, on mesure bien la tentative de faire « coup double » : d'un côté, en mettant en avant le poids du facteur humain dans la réussite de l'association, supplantant le facteur financier, et de l'autre en ramenant le bénévolat à sa valeur productive. Cette tentative prend tout son sens si on la replace dans le contexte de modernisation managériale évoquée au chapitre 3 de cette thèse, où on a vu les résistances des groupes locaux (ici, les comités diocésains) à se conformer à la nouvelle donne impulsée par le responsable du développement du Secours Catholique.

On pourrait multiplier à l'envi les exemples concernant cette mise en exergue du bénévolat comme domaine de l'amateurisme, du local, de la spontanéité, du « *grassroots* » et de l'« humain », à des fins productives, que ce soit dans les mobilisations de groupes locaux[854], dans le marketing direct[855], ou plus largement

---

[854] On reviendra au chapitre prochain sur le Téléthon, qui constitue un exemple éloquent de cette imbrication. Sur l'utilisation de la « Force T » comme mise en avant de la place des bénévoles par un dispositif marketing compassionnel très puissant, qui joue de l'effervescence et du bricolage dans une trame millimétrée, cf. Cardon D., Heurtin J.-P., Martin O., Pharabod A.-S., Rozier S., « Les formats de la générosité. Trois explorations du Téléthon », *Réseaux*, 95, 1999, p. 15-105 ; Epée A., *Le don d'argent*., *op. cit*., p. 321-324.

[855] De même qu'on a montré précédemment l'emphase mise sur la « belle rencontre » dans le dispositif du *streetfundraising*, l'analyse des sollicitations par publipostage en usage aujourd'hui aux Etats-Unis donne à voir les ficelles de ce marketing direct qui efface par des modalités d'expression « authentiques » et « personnalisées » les signes de sa propre standardisation, comme le montre cet observateur : *« It's important to the success of most direct-mail campaigns to make the group seem powerful but not organizationally massive, savy but not corporate, influential but still just a grassroots movement with intimate connections to its members. There are, therefore, abundant techniques for downplaying the mass-production of the letters themselves and emphasizing the person behind the personal appeal. Seemingly hand-underlined passages adorn most such letters. (...) The hand-written post-script, the faux post-it note with a personal appeal from the executive director, the bulk-rate sticker on the envelop as if it were a first-class postage stamp affixed with human saliva, the cursive type-front – all of these show the personal touches, the human-to-human bond stimulated in the mass mailings. I found one of the more extreme displays of the fabricated human touch, not in a letter from a non-profit group but in a mailing from Publishers Clearing House. As a mailing, it's got a bulk-rate "stamp". It's got a hand-written address and return address. The entire text is in a cursive font on undersized legal paper, as if poor Elenora McCormick hand-wrote millions of notes to alert her friends to special prices on magazines. But the distinguishing feature of this mailing is in the upper right corner of the first page: a simulated coffee ring, where exhausted Elenora just have rested her mug. »* Cf. Davis J. P., « The

dans des mouvements basés sur un imaginaire social et militant du bénévolat et de la gratuité, et travaillés en profondeur par ces logiques managériales[856]. Pour Handicap International, on retrouve le même mouvement *via*, par exemple, la représentation des groupes locaux sur le site Internet de l'ONG, par une photo de grand banquet campagnard où des individus partagent leur repas de manière conviviale, dans une clairière accueillante[857]. Pour Greenpeace, le souci de pallier l'image d'une association lointaine, stigmatisée comme « la main de l'étranger » (largement entretenue par l'Etat français, comme on l'a montré précédemment[858]), ou comme « grosse entreprise opaque » est manifeste. Les bénévoles offrent un visage local, rassurant, à l'organisation et rendent sa présence tangible et accessible. Ils participent du repositionnement de l'association dans l'espace militant français, en quête de légitimité auprès de l'opinion publique. Après la relégitimation de l'organisation, représentée comme « à taille humaine », on touche ici au second fondement des groupes locaux : la mobilisation de l'opinion publique pour légitimer les campagnes de lobbying menées dans des arènes transnationales.

2.1.2. Mobiliser l'opinion : conquérir la légitimité démocratique

A Greenpeace comme à Handicap International, l'apparition récente des groupes locaux a explicitement pour but de relayer localement des campagnes internationales, de les diffuser par capillarité. Ces deux ONG se légitiment ainsi comme créatrices d'un espace public qui met en connexion les enjeux, les victimes et les territoires les plus lointains avec les citoyens-donateurs d'ici. Plus stratégiquement, la recherche de soutiens permet à la fois de répondre au reproche qui leur est fréquemment adressé (notamment par le pouvoir politique) de n'être que des « groupes d'intérêt », à la légitimité démocratique fragile, ne représentant personne, et également de peser sur les décideurs politiques et économiques. Si la mobilisation des citoyens-consommateurs se fait par la collecte directe de deux types de ressources,

---

Rhetoric of Direct Mail, or New Uses for Junk Mail », *The Journal of American Culture*, 25 (1-2), 2002, p. 38-42.

[856] Cf. Loirand G., « Les paradoxes de la « professionnalisation » des associations sportives », *in* Prouteau L. (dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2003, p. 85-104 ; Réau B., « S'inventer un autre monde. Le Club Méditerranée et la genèse des clubs de vacances en France (1930-1950), *Actes de la recherche en sciences sociales*, 170, 2007, p. 66-87.

[857] http:// www.handicap-international.fr/hi/les-antennes-regionales/index.html, consulté le 10 juin 2008.

[858] On peut souligner que l'association écologiste n'a jamais été « reconnue d'utilité publique » (accréditation décernée par le ministère de l'Intérieur).

leur nom (pétitions) et leur argent (« achats solidaires »), nous verrons que les groupes locaux y contribuent, mais développent également des actions de sensibilisation et de mise en mouvement des particuliers.

Des sous et des noms

Les deux organisations ont développé un éventail de modalités de participation, au-delà du marketing direct, pour solliciter le particulier en jouant sur les volets pétitionnaires et financiers.

C'est particulièrement le cas à Handicap International. En effet, l'action phare de l'ONG, les pyramides de chaussures, vise certes à accroître la notoriété de l'organisation (décisive pour la collecte de fonds) et à sensibiliser sur ses thématiques, mais également à recueillir des signatures de pétitions pour peser dans les arènes internationales et nationales, en menant un lobbying contre l'utilisation de différents types de mines[859]. Comme nous allons le voir, le recueil d'un maximum de signatures est le cœur de l'action des groupes locaux. Parallèlement à cette activité de pétitionnement, l'organisation a intensifié sa collecte d'argent en développant depuis dix ans[860] des produits-partages, c'est-à-dire des biens de consommations dont une partie du prix de vente revient à l'ONG. On peut citer les « sacs à sapin » (servant à décorer le pied du sapin, 100 % biodégradable et compostable : sur 5 €, 1,30 € revient à l'ONG[861]), le « kit plio » (un ensemble de fournitures de classe pour les enfants : sur 5 €, 1 € revient à l'ONG et les produits visent par leurs illustrations à sensibiliser les enfants aux thématiques défendues), mais aussi des cartes de vœux, des produits cosmétiques naturels, des objets artisanaux ou encore des produits alimentaires issus

[859] La première mobilisation, débutée en 1992, contre les mines antipersonnel, fédère un ensemble de pétitions regroupant en France près de 1,2 millions de signataires (http://www.handicap-international.fr/s/combattre-les-mines-les-basm/les-mines/pourquoi-signer-une-petition/index.html, consulté le 30 juillet 2008). A l'occasion de la 13e édition des Pyramides de chaussures, en septembre 2007, 75 000 nouvelles signatures ont été recueillies pour la pétition contre les BASM (Handicap International, Rapport d'activité 2007, p. 17), qui compte au niveau international, à l'été 2008, plus de 582 000 signataires (http://www.sousmunitions.org/engagez-vous/ils-ont-signe/, consulté le 30 juillet 2008). A l'occasion des sommets de chefs d'États sur ces questions, les listes de pétitions sont fédérées et jointes à des textes de revendication. Parfois, des cartes postales « prêtes à l'emploi » servent de support à la pétition, afin d'être expédiées à l'interlocuteur visé.

[860] Là aussi, il faut garder à l'esprit le caractère synchronique du développement de ces répertoires de mobilisation : HI, fondée en 1982, développe de manière concomitante les Pyramides de Chaussures, les antennes locales et les produits partages.

[861] En 2007, ce produit rapporte 700 000 euros à l'ONG. Soulignons que les ressources récoltées grâce à ces produits présentent l'intérêt, sauf exception, d'être des dons « non affectés », dont on a vu le caractère stratégique pour les organisations dans la première partie de cette thèse. Un million d'acheteurs aurait contribué, par le produit des ventes et des produits-partage, aux ressources de HI, à hauteur de plus de 4 millions d'euros, soit plus du double des legs ou des dons rétrocédés par les sections (Cf. Handicap International, *Rapport d'activité 2007*, p. 22).

du commerce équitable[862]. A ceci s'ajoutent des produits directement à l'effigie de l'organisation : sacs, stylos (fournis avec une pétition à signer), badges, montres, bracelets ou tee-shirts « Non aux BASM ». La plupart de ces produits sont vendus dans des grandes chaînes commerciales et sur le site internet de l'association (dans la « boutique militante »), mais également par les bénévoles des groupes locaux (notamment pour les « sacs à sapin ») qui reversent ensuite l'intégralité des recettes au siège.

Pour Greenpeace, au-delà de la répercussion des campagnes au niveau local, on a souligné l'enjeu particulier d'ancrer l'organisation en France après presque vingt ans de lutte farouche entre l'organisation anti-nucléaire et l'État Français[863]. Parallèlement à la mise en place du *streetfundraising*, les groupes locaux ont porté ce mouvement en devenant les relais de vastes campagnes d'opinion, pour appuyer des actions de lobbying au niveau international, par exemple sur la thématique des OGM. C'est à la fin des années 1990 qu'une campagne sur cette problématique est lancée, dans un contexte marqué par une suite d'alertes sanitaires dans le domaine alimentaire (crise de la « vache folle »), en réaction aux premières importations en France de cultures transgéniques en provenance des Etats-Unis. Les groupes locaux jouent un rôle essentiel, en sensibilisant les consommateurs (manifestations, information dans des forums, distributions de liste de « produits OGM »), en faisant signer des pétitions[864] et en participant à des étiquetages « sauvages » des produits incriminés dans les supermarchés[865]. Notons qu'à côté du recueil de « noms », le jeu sur l'autre

[862] Il est précisé sur le site Internet de l'association que les « sacs à sapin » et les « kits Plio » « sont conçus par HI, fabriqués en France et conditionnés par des personnes handicapées en ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) ».
[863] Cf. chapitre 4.
[864] La plupart des pétitions s'inscrivent dans un cadre national. Mais il faut souligner que GP organise également des déclinaisons locales, par exemple en distribuant des lettres-types à envoyer au député de la circonscription, dans le cadre des débats sur les OGM ou sur le nucléaire.
[865] Lors de cette campagne « Détectives OGM », les particuliers (qu'ils soient membres ou non de Greenpeace) étaient invités à mener eux-mêmes l'enquête dans leur supermarché et à étiqueter (notamment grâce aux autocollants distribués par le groupe local et téléchargeables sur le site Internet) les « produits OMG ». Il faut souligner à quel point cette stratégie « grand public » tranche avec les répertoires tactiques jusqu'ici employés par l'organisation, très jalouse de son autonomie, ne délégant pas sa voix, et s'appuyant sur un noyau restreint d'activistes. De même, dans la controverse sur les OGM, l'organisation s'appuiera fréquemment sur des sondages pour opposer l'hostilité des Français à ces produits, au pouvoir politique, à l'échelon national et européen. Dix ans après un « divorce » entre l'opinion publique française et l'organisation écologiste (cf. chapitre 4), on mesure le renversement de configuration.

ressource, l'argent, n'est plus mobilisé dans le sens des produits-partages[866], mais plutôt du *boycott*[867], voire du *« buycott »*[868]. Cette pression exercée par la sensibilisation des consommateurs-citoyens sera également utilisée dans le cadre de la campagne pour l'usage de bois certifié FSC, auprès d'enseignes telles *Lapeyre* ou d'administrations publiques, et relayée à l'échelon local par les bénévoles des groupes locaux.

La sensibilisation du public

Au-delà de ce recueil direct de soutiens, l'action des groupes locaux est très largement orientée vers la sensibilisation du public.

Ainsi, à Handicap International comme à Greenpeace, les groupes locaux prennent en charge des actions de sensibilisation des enfants dans les écoles, la participation à des forums sur les thématiques de l'association, des tenues de stand militant, des tractages ou passage de pétition sur les marchés, comme le montre le récapitulatif des activités menées dans les groupes locaux étudiés (cf. tableau).

Récapitulatif des actions des groupes locaux observés[869]:

HI, année 2004-2005 *:* hormis la traditionnelle pyramide de chaussures en septembre, dont la préparation s'étale sur six mois, les opérations « Sacs à Sapin » en décembre et la réunion « parrain » (tous les dix-huit mois), on a dénombré près d'une quinzaine d'interventions de sensibilisation, principalement en milieu scolaire ou dans des forums associatifs et quelques ventes d'artisanat.

[866] Après avoir longtemps refusé de vendre des produits à l'effigie de Greenpeace, le bureau français vient récemment d'y souscrire (tandis que d'autres branches nationales le faisaient de longue date) et propose sur son site des tee-shirts, des cartes postales ou encore des œuvres d'artistes (livres, musiques) dont la vente profite pour partie à l'organisation et qui relaient son message.

[867] On a mentionné au chapitre 4 le précédent historique de l'opération de boycott contre la Shell en Allemagne et en Angleterre, suite à une mobilisation de Greenpeace dans l'affaire « Brentspar ».

[868] On désigne ainsi les pratiques d'achats « responsables », encouragées notamment par l'octroi d'un label par l'ONG qui garantit le respect de normes environnementales, sociales, etc. Si GP renâcle à apposer son sigle sur des produits (à l'inverse du WWF, passé maître en la matière), l'organisation tend cependant à octroyer publiquement des « bons points » aux entreprises qui favorisent la résolution de certains problèmes environnementaux. Du côté de HI, on n'observe pas d'encouragement de pratiques de boycott ou buycott, mais, en termes de mobilisation financière, à côté des dons et des legs, l'ONG propose à ses soutiens d'opter pour « l'épargne solidaire », *via* le Crédit Coopératif, où les intérêts annuels sont partagés avec HI. Pour des développements sur ce que certains auteurs désignent par le terme de « consumérisme politique », cf. Micheletti M., *Political Virtue and Shopping : Individuals, Consumerism and Collective Action*, New York, Palgrave Macmillan, 2003.

[869] Les groupes locaux observés par S. Ollitrault mènent une activité tout à fait comparable, si ce n'est supérieure : le groupe local de GP distribue également chaque semaine des tracts sur le marché et le groupe de HI est doté d'un local, au sein duquel une permanence est assurée chaque mercredi. Ce groupe effectue également davantage de vente d'artisanat (marchés de Noël, marché solidaire et vente dans les galeries marchandes des centres commerciaux à Noël et pour la fête des mères) que celui que nous avons observé.

GP, année 2003-2004 *:* on dénombre, en plus de la réunion plénière mensuelle, des réunions thématiques (une par trimestre, en sous-commission), et du travail de lobbying (envois de courriers, appels téléphoniques, rencontres), deux actions directes de « scandalisation », cinq soirées thématiques à la Maison de la nature et de l'environnement, quatre conférences (respectivement pour une Université, pour des élus, pour une association, et enfin pour un Rotary-club), deux interviews pour les médias, quatre interventions en école et lycée, quatre participations à des manifestations, quatre actions de pétitions OGM auprès d'Auchan, 22 tenues de stand divers et enfin la participation au rassemblement du Larzac du 8 au 10 Août 2003 pour une dizaine de militants du groupe local. On compte donc presque une cinquantaine d'actions pour le groupe local étudié, soit plus d'une par semaine, sur l'année 2003.

A la lecture de ce récapitulatif synthétique des activités des groupes locaux, il faut souligner à la fois l'importance des actions menées vers le « grand public » et l'impressionnant volume de travail accompli par ces groupes qui ne dépassent pas plus d'une quinzaine de membres bénévoles réguliers. Nous allons voir que pour accomplir ce tour de force, les groupes locaux sont soumis à un fonctionnement qui met l'accent sur la productivité, une stricte division du travail et une recherche permanente de l'efficacité. C'est là tout le paradoxe des groupes locaux : pour mener à bien leur double mission d'incarner l'idéal associatif « à l'ancienne » et de mobiliser la « société civile », ils fonctionnent sur un mode managérial, comme l'illustre le fonctionnement des deux collectifs militants que nous avons étudiés, les groupes locaux de GP et HI.

2.2. Efficacité, dépolitisation et technicisation : des groupes au « style » managérial ?

Dans un article publié en 2003[870], Nina Eliasoph et Paul Lichterman croisent leurs observations ethnographiques[871], effectuées au sein de collectifs d'engagement américains, pour distinguer des « styles de groupe » marqués par des cultures d'engagement différentes. Ces « styles de groupe » (*group style*[872]) sont des terrains partagés (*shared ground*) qui opèrent comme des filtres sur les représentations

[870] Eliasoph N., Lichterman P., « Culture in Interaction », *The American Journal of Sociology*, 108 (4), 2003, p. 735-794.

[871] Les lecteurs reconnaîtront les terrains d'observation des auteurs, exploités dans leurs ouvrages respectifs: Eliasoph N., *Avoiding Politics. How Americans Produce Apathy in Everyday Life*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998 ; Lichterman P., *The Search for Political Community. American Activists Reinventing Commitment*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.

[872] Pour reprendre la définition des auteurs: « We define group style as recurrent patterns of interaction that arise from a group's shared assumptions about what constitutes good or adequate participation in the group setting. », Eliasoph N., Lichterman P., « Culture in Interaction », art. cit., p. 737.

collectives, en imposant de manière plus ou moins implicite et directive une définition du « bon membre », de la façon adéquate de participer, de nouer des relations aux autres membres, de désigner les adversaires, de formuler des arguments, d'articuler ses pratiques individuelles au projet collectif, etc. Pour opérationnaliser le concept de « style de groupe », les auteurs distinguent trois dimensions qui structurent en profondeur le mode de participation légitime. La première dimension explore la manière légitime de parler (*speech norms*), la seconde la nature des liens entre les membres (*group bonds*) et la troisième la définition des frontières du groupe (*group boundaries*). Les auteurs construisent à l'aide de leurs différentes études de cas[873] des idéaux-type de « styles de groupe » qui remettent en question un certain nombre de postulats sur le lien entre intégration sociale, modalité de dialogue et de sociabilité, identité collective et modèle normatif du « bon citoyen[874] ». Dans un cas (celui de la *timid affiliation* d'un groupe engagé contre un incinérateur toxique), la prégnance d'une parole sur le mode du témoignage, quasi-thérapeutique, et du respect d'un quant-à-soi pour chacun, tout en s'identifiant comme membre d'une même communauté géographique (une banlieue-dortoir polluée) source de leurs problèmes, n'empêche pas mais au contraire permet la construction d'un mouvement collectif (contre la théorie de l'individualisme expressif formulé par l'équipe de R. Bellah[875]). Dans le second, le club de loisirs des *Buffalos* regroupé autour de la danse country, dans un bar enfumé où les plaisanteries racistes, scatologiques et homophobes fusent, des membres se mobilisent par des collectes de fonds pour la lutte anti-drogue, pour l'Armée du Salut ou encore les enfants abusés, tout en tenant à distance le politique, le « monde extérieur » en général, et toute ambition de se « prendre au sérieux ».

Discutant les concepts de « travail émotionnel » (*emotion work*) de A. Hochschild et de « pratique » de P. Bourdieu, les auteurs leur reprochent une attention davantage tournée vers les biographies que vers l'ordre de la situation, et de sauter trop rapidement du niveau individuel au niveau structurel. Par le concept de « style de groupe », qui lie les dimensions culturelles, psycho-sociologiques et

[873] Par souci de synthèse, nous ne reviendrons pas sur leurs très riches et stimulantes observations de terrain, souvent suggestives et colorées. On renvoie pour de plus amples développements à l'article cité.

[874] Pour un retour sur les enjeux normatifs de la notion de « compétence politique », cf. Blondiaux L., « Faut-il se débarrasser de la notion de compétence politique ? Retour critique sur un concept classique de la science politique », *Revue française de science politique*, 57 (6), 2007, p. 759-774.

[875] Bellah R., Madsen R., Sullivan W., Swidler A., Tipton S., *Habits of the Heart*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press, 1985.

organisationnelles, ils mettent en exergue que les propriétés de l'agir collectif ne sont jamais réductibles à la somme des « manières de faire » (et des représentations) individuelles. C'est à cette dimension méso-sociologique de l'agir collectif que nous allons nous intéresser, en reprenant les trois angles d'attaque de N. Eliasoph et P. Lichterman pour éclairer le fonctionnement des groupes locaux de GP et HI. En détaillant le « style managérial » de ces groupes, on mettra en lumière le double écart, d'une part avec la représentation de ces collectifs comme lieu d'émergence spontanée et moteur d'une « société civile » en mouvement, d'autre part avec les modalités de mobilisation qui prévaudrait dans ces collectifs de type « nouveaux mouvements sociaux », sur le mode de l'engagement *post-it*, « à la carte », valorisant le témoignage, l'horizontalité des rapports, la délibération et l'épanouissement des opinions éclairées.

2.2.1. Quelle parole légitime ?

Trois éléments caractérisent la parole légitime dans les groupes locaux observés : le primat de l'efficacité, de l'apolitisme et de l'expertise. On a présenté précédemment une liste des nombreuses et chronophages activités effectuées et les faibles moyens humains, financiers et logistiques dont disposent les groupes. Dans les réunions, les ordres du jour sont rythmés par des questions organisationnelles où sont présentés le bilan des actions passées, les actions à venir, et où s'ordonnent la coordination des tâches et la division du travail entre les membres. Aussi, les prises de paroles s'articulent à l'architecture des responsabilités respectives : à GP, selon les sous-commissions thématiques et à HI, selon la division par stand durant la pyramide (presse, sensibilisation enfants, vente d'artisanat, etc.) et selon l'éventuelle prise de responsabilité durant l'année (intervention en milieu scolaire, stand dans les forums associatifs…). Les synthèses comptables s'enchaînent aux prévisions logistiques et au bilan des prises de contacts avec tel ou tel partenaire. Le coordonnateur opère les synthèses, tranche les éventuels dilemmes et surtout fait respecter l'alignement sur le cadre imposé par le siège. Les réunions sont des moments de coordination et d'harmonisation des contributions individuelles au projet collectif, beaucoup plus que des instances d'information ou de débat. Le leitmotiv de l'urgence peut même servir de ciment collectif en escamotant la discutabilité des choix, voire toute opposition. Comme le déclare à plusieurs occasions le coordonnateur du groupe local de Greenpeace : « Ici, on agit ! Si vous voulez débattre pendant des heures et faire du

bla-bla, allez chez Attac[876] ! ». Comme à GP, l'injonction délibérative qui serait le propre du nouvel esprit démocratique[877], n'a pas cours dans le groupe local de HI. L'expertise se conjugue à l'urgence (dont l'horizon de la pyramide représente chaque année l'acmé) dans les registres de prise de parole. On ne recueille durant ces réunions ni parole sur le mode du témoignage (libérateur voire thérapeutique), ni discours politisé[878]. Une observation recueillie lors d'une situation d'enquête quasi-expérimentale rend compte de cet effort collectif pour maintenir un socle commun (*shared grounds*) d'apolitisme[879] (voir encart).

Retour sur une situation d'enquête incontrôlée : le « grand confessionnal » impromptu (HI)

Initialement, nous avions rendez-vous, S. Ollitrault et moi, avec le responsable de l'antenne locale de HI pour un entretien à son domicile. A notre arrivée, il nous informe qu'il a pris l'initiative d'inviter d'autres « membres actifs, ceux qui sont importants en fait » à se joindre à nous. L'entretien prend donc un tour inattendu puisque nous font face quatre acteurs : Raymond W., le co-responsable de l'antenne et Colette H. (tous deux retraités, lui ex-VRP et elle enseignante dans le privé, dans la soixantaine, reliant le parrainage d'enfants à une aide aux plus humbles marquée par leur foi chrétienne) et un couple d'enseignants dans la quarantaine (lui en École de commerce, elle dans un lycée privé huppé), Maël et Marianne D., qui se révèleront agnostiques voire athées, et articulent leur combat contre les mines à une perspective anti-militariste et tiers-mondiste. Une cinquième bénévole, avec un profil similaire aux deux premiers cités, nous rejoindra. Dans le cours de la discussion collective, nous constatons que les interviewés découvrent avec stupéfaction leurs réponses respectives. Sentant le « socle commun » vaciller, à mesure que les interviewés lèvent le voile sur leurs convictions politiques et religieuses et que des clivages émergent, le responsable de l'antenne tente de le préserver, rapidement épaulé par les autres :

Q- Donc vous donnez régulièrement à différentes associations caritatives ou humanitaires.

[876] Notes de terrain. Cette réplique a également été entendue au siège de l'organisation. Ici, elle renvoie à un conflit dans le groupe entre le coordonnateur et des membres remettant en question ses arbitrages. Le protagoniste auquel la saillie est lancée est d'ailleurs membre d'ATTAC…

[877] Blondiaux L., *Le nouvel esprit démocratique. Actualité de la démocratie participative*, Paris, Seuil, 2008.

[878] Et ce, que la politisation soit entendue au sens strict, comme référence à un ordre politique institutionnel, ou de manière élargie, comme « montée en généralité » et « conflictualisation ». cf. Hamidi C., « Eléments pour une approche interactionniste de la politisation. Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration », Revue française de science politique, 56 (1), 2006, p. 5-25. On rappelle qu'on restreint volontairement notre focale sur le niveau le plus « plat », le plus « apparent » de l'interaction. Nous verrons au chapitre prochain que ceci ne signifie pas que dans les interstices et les silences de ces discussions techniques ne puissent se jouer de manière euphémisée des confrontations normatives.

[879] On trouvera d'autres observations sur cette injonction à l'apolitisme « en pratiques », lors des pyramides de chaussures d'Handicap International, cf. Ollitrault S., « Les mobilisations humanitaires… », art. cit.

Raymond - *« Oui et même, je dirais,* ***chrétiennes****. Le denier du culte, ça fait partie des dons. Je pense pas que… [long silence]* ***sans la religion, je n'aurais pas fait ce que je fais****. Avec l'aide de la religion, cela m'a aidé à peaufiner mon besoin de solidarité. Mais ça, ça fait partie de la vie, ce n'est pas… En même temps, je vous le dis parce que vous me posez la question des dons mais* ***ça ne rentre pas en ligne de compte, on n'en fait pas état dans l'équipe****… (****« ni politique, ni religieux, jamais »*** ajoute Marianne*). On n'en parle pas. On ne se cache pas hein, chacun dit ses idées… Non, même pas, je suis incapable de dire ce que pensent et comment vivent les membres de l'équipe. Ce n'est pas la peine de citer ça dans votre rapport. (****« Ça n'apporte rien »*** **dit Colette, en enchaînant, sans temps mort***) (****« c'est ce que chacun veut bien en dire »*** **souffle Maël***). » (…)*

Q- Tout à l'heure, Raymond nous parlait de la place de sa foi par rapport à son engagement. Pour vous aussi, c'est quelque chose d'important ?

Maël - *« Moi, pas du tout parce que* ***je suis tout ce qu'il y a de plus non-croyant*** (il rit – regards consternés et très surpris de Raymond et de Colette). *J'ai été éduqué, certes dans la tolérance, c'est évident, je me souviens quand j'étais petit, mon père nous lisait des passages de la Bible, du Coran, des passages de (inaudible). Donc y avait une ouverture sur la religion, peut-être un peu d'ésotérisme mais pas de croyance. »*

Marianne - *« Tandis que moi, oui, mais plutôt culpabilisant quoi, je veux dire, il faut être gentille avec les autres, tout ça. Grâce à Maël,* ***je me suis coupée de la religion*** (elle rit – Raymond ouvre de grands yeux et se redresse d'un coup) ***mais j'ai gardé ces valeurs-là. En travaillant dans une école catholique, ça m'a fait m'éloigner encore plus qu'autre chose.*** (elle jette un œil vers Raymond qui ne tient plus en place sur son fauteuil) *Mais euh… je pense,* ***comme dit Raymond, avec ou sans support religieux, qu'il faut qu'il y ait de la place pour tous… parce que sinon on va avancer dans cette société ultralibérale*** *et euh… »*

Raymond impose brusquement une pause et va chercher des cakes en cuisine. Il relance sur un autre sujet de conversation. Un petit malaise reste palpable, notamment chez une dame âgée qui vient d'arriver et qui semble avoir été choquée par les propos de Marianne. Raymond adoucit tout cela :

« Alors j'ai à peine raté un petit peu mais je voudrais faire une allusion… Oui hier, on a terminé notre réunion par un petit repas. Et je fais allusion à ce qui s'est dit hier soir. Marianne nous a raconté que quand elle était jeune, il lui est arrivé, pas un tas d'histoires, mais elle était toujours fourrée pour ramasser des gens sur la route, des handicapés, les conduire à l'hôpital… Ca veut dire que ***c'est sa nature aussi*** **(il insiste)** ***qui est tournée vers la solidarité et la fraternité****. Je rebondis là-dessus parce que j'ai entendu que vous parliez des valeurs à l'instant alors que vous n'aviez pas commencé l'entretien là-dessus. »*

[silence puis tout le monde se tourne vers la dernière arrivée, qui n'a pas encore parlé]

« Euh… ***moi, c'est la foi qui m'a amené là****… » (« Ah oui mais c'est tout à fait respectable ! » dit Marianne) « J'ai reçu, ça ne m'appartient pas, c'est à partager, c'est comme ça que je le conçois.* ***Bon, c'est sûr que ma formation a été culpabilisante aussi*** *mais au fur et à mesure, j'y ai trouvé le moyen d'ouvrir, de donner… Moi, Handicap, je l'ai découvert par le parrainage. Je suis célibataire, je*

n'ai pas d'enfants. On m'a proposé le parrainage, j'ai accepté. J'aime beaucoup les enfants. »

Q- Aline, vous participez aussi à d'autres associations ? Vous êtes donatrice à d'autres organisations ?

« Oui, Partage, qui s'appelait avant « Partage avec les enfants du monde ». J'ai un filleul au Bénin. Localement, je suis responsable du service évangélique des malades. Nous allons voir les malades qui le demandent et qui ont besoin de parler, qui sont à la recherche d'un sens de leur vie » (« Ah c'est intéressant » dit Marianne, tandis que Raymond a retrouvé sa bonne humeur »).

Cette séquence donne à voir la rupture momentanée d'une convention, due à une situation inusitée puisque des membres sont réunis hors du groupe et s'adaptent à un type d'interaction (l'entretien semi-directif) qui diffère des normes du discours observées au sein de leur collectif. Le retour à l'ordre effectué par le coordinateur est rapidement rallié par les différents membres. Ceci nous permet de souligner que la norme collective d'apolitisme ne signifie pas qu'individuellement, les membres n'ont pas de positionnements clivés, ou d'opinions maniant montée en généralité et conflictualité politique. Mais la « fiction nécessaire » de l'agir collectif dans ces groupes est de mettre un voile sur ces dimensions. Ainsi dans une réunion de Greenpeace, deux membres proches discutent au cours de la pause cigarette d'une rumeur de nomination à la tête de GP France de Michèle Rivasi, députée apparentée PS. Très interloqué par cette rupture dans la tradition de déconnexion de l'ONG écologiste du champ politique[880], un membre du groupe local demande des éclaircissements au coordinateur, sur un ton contrastant avec les modalités empruntées d'habitude. Le coordinateur confirme sur un ton lapidaire l'information, mais précise qu'elle est « surtout fondatrice de la CRIIRAD » et qu'il « ne [voit] donc pas pourquoi il y aurait des polémiques. C'est une experte sur le nucléaire. Point. Après ici, on n'a pas le temps pour les guéguerres politiques. Et d'ailleurs, tu as des infos précises ? Non, bon alors, on continue sur l'ordre du jour, on perd du temps[881] ». Comme dans le cas précédent, on mesure le travail nécessaire (ici moins collectif que

[880] La relation des ONG au champ politique est l'enjeu d'un incessant travail de mise à distance, au niveau des membres comme de l'institution, cycliquement soumis à des remises en question, par exemple avec la nomination de tel ou tel fondateur historique rallié à un gouvernement. Chez Greenpeace, la nomination de M. Rivasi fut une « première ». Mais cet épisode fut suivi au cours de la campagne présidentielle de 2007 du ralliement de Bruno Rebelle à l'équipe de Ségolène Royal. De même, P. Komitès (ex-directrice) est aujourd'hui adjointe de B. Delanoë à la mairie de Paris. Sur l'apolitisme des expatriés humanitaires, cf. Siméant J., « Un humanitaire "apolitique" ? Démarcations, socialisations au politique et espaces de la réalisation de soi », Lagroye J., *La politisation, op. cit.*, p. 163-198.

[881] Notes de terrain.

directement pris en charge par le coordinateur) pour préserver le socle commun, *via* « l'évaporation du politique[882] ». Ce travail est d'autant plus remarquable qu'il est mené par des individus dotés d'une forte socialisation politique[883], qui développent fréquemment, « hors du groupe », par exemple dans un contexte d'entretien semi-directif, des discours politiques (mais toujours en précisant qu'ils ne s'expriment qu'en leur nom propre, en « enlevant la casquette GP »). Cette manière de délimiter ce qui a ou non sa place dans le groupe nous conduit à la seconde dimension de l'analyse : les frontières de celui-ci.

2.2.2. Les frontières du groupe

Il y a deux manières d'envisager les frontières du groupe : soit du point de vue des représentations collectives (la manière dont le groupe se positionne vis-à-vis du « monde extérieur »), soit plus concrètement au niveau des pratiques de recrutement et d'accueil des nouveaux, voire d'*exit* plus ou moins contraint des anciens.

Dans la première acception (plus proche du sens utilisé par Eliasoph et Lichterman, dans une perspective de psychologie sociale), il est intéressant de noter que nos groupes locaux sont pris dans une double configuration imaginaire, où s'ordonnent à la fois l' « ici » (lieu de la mobilisation locale, la ville voire le département) et le « là-bas » (les terrains d'intervention de l'ONG : les forêts primaires, la couche d'ozone, les pays en guerre…) mais également le « nous » (l'ONG) et le « eux » (les autres, à la fois les partenaires et les ennemis). Cette structuration est complexe pour trois raisons. D'une part à cause de l'ambiguïté déjà soulignée de la place du groupe au sein de l'institution. Deuxièmement, l'adaptation à la configuration locale doit se faire dans le strict respect du respect des normes standardisées imposées par le siège : l'identité locale du groupe ne doit pas « dénaturer » l'image uniforme de l'ONG. Troisièmement, le groupe local doit adapter son positionnement local selon les « changements de donne » impulsés par les échelons supérieurs. En effet, c'est le siège de l'ONG qui agit comme chef d'orchestre de ces représentations, en décidant les causes prioritaires, les éventuelles alliances et campagnes de dénonciation. Le découpage institutionnel international-national-local

[882] On reprend ici les termes de N. Eliasoph dans *Avoiding Politics…, op. cit.*

[883] Dans l'interaction décrite, celui qui demande des comptes est un militant associatif de longue date, proche des réseaux altermondialistes locaux, et syndicaliste chevronné (de 1968 à 1995 à la CFDT puis à SUD), tandis que le coordinateur, activiste de Greenpeace, est issu d'une famille militante (proche du PCF) ; lui-même fut engagé à l'Union nationale des comités d'actions lycéennes puis à l'UEC. Nous reviendrons sur ces profils dans le chapitre suivant.

est le cadre général, à la fois mise en ordre géographique et hiérarchique. Mais au-delà de ce système général en échelons successifs, qu'on retrouve dans les deux organisations, la structure de l'échafaudage peut être modifiée, *via* une impulsion *top-down*. Ainsi, on reviendra plus en détail au chapitre suivant sur la manière dont le repositionnement de Greenpeace au sein du mouvement altermondialiste ces dernières années (décidé au niveau de GPI) et le développement d'alliances au sein de coalitions au niveau national, a changé la donne au niveau local : alors que les « orthodoxes » alignés sur l'adage « *there is only one Greenpeace* » dominaient le groupe, les bénévoles dont l'appartenance à GP n'étaient qu'une de leurs nombreuses identités associatives, ont vu leur multipositionnalité reconnue comme une ressource valorisée par l'institution (tandis qu'elle semblait douteuse auparavant).

Au niveau de la seconde acception, on peut relever un principe commun aux deux groupes : ils sont totalement ouverts « en théorie » et relativement fermés « en pratique ». En effet, à cause de l'emphase mise sur l'efficacité des actions et le registre expert des discussions, les nouveaux venus peuvent éprouver de grandes difficultés à s'intégrer. On observe dans les deux groupes la coexistence de deux cercles : le noyau dur qui rassemble souvent moins d'une dizaine de membres très investis, et un second cercle regroupant des sympathisants sollicités à l'occasion, par exemple au moment de la pyramide de chaussures pour solliciter les passants pour la signature des pétitions[884], ou, chez GP, pour « faire nombre » à l'occasion de manifestations ou pour relayer des pétitions *via* internet. Tout se passe comme si le fonctionnement des groupes sélectionnait *de facto* ses membres, en exposant frontalement aux candidats la division du travail militant. Ceux-ci sont très rapidement découragés ou au contraire « aspirés » dans un dispositif où ils trouvent à actualiser des compétences, une expertise et un engagement qui demeurait auparavant à l'état latent. Comme l'indique un membre du groupe de HI, « ceux qui viennent nous donner un coup de main à la pyramide, je ne sais pas pourquoi mais on sait très vite s'ils vont rester ou pas et intégrer le groupe. C'est une question de *feeling*[885]… ». Dans le cas du groupe de HI, l'effet de sélection s'opère également par la clôture fonctionnelle du cercle militant autour des quelques couples qui sont là depuis

[884] Ainsi, les 450 bénévoles « permanents » répartis dans la quarantaine d'antennes en France feraient appels à environ 3500 bénévoles « d'un jour » à l'occasion des pyramides. Cf. Handicap International, *Dossier de presse 2007*, 13e édition des pyramides de chaussures, p. 5.
[885] Entretien avec l'auteur, 20 novembre 2004.

l'origine du collectif et prolongent année après année une routine organisationnelle efficace où chacun s'est approprié un segment du travail militant et reste à sa place[886].

On observe cet effet de sélection très rapide, hors de tout dispositif formel d'incitation ou exclusion[887], jouer à plein dans le cas de deux nouveaux venus dans le groupe local de GP quasiment à la même époque (une année d'intervalle), et interrogés quelques mois après leur arrivée. Le premier ne s'est pas intégré (et quittera peu après l'entretien le groupe) tandis que le second a pris une part très active (et est devenu en quelques années un des leaders du groupe).

Une intégration difficile : Laurent I. (GP)

Laurent I. est un informaticien de 43 ans. Il se présente comme « travaillé par la crise de la quarantaine » : son métier l'ennuie, et sa femme et ses deux enfants adolescents ne comprennent pas son envie de s'engager. Son envie de « faire quelque chose de bien », de « sortir de la routine », l'amène à rejoindre le groupe local de Greenpeace, ONG pour laquelle il éprouve une grande admiration. C'est son premier engagement associatif et il n'a d'expertise ni sur les campagnes thématiques ni sur des savoir-faire techniques susceptibles de s'articuler au travail militant du groupe (lobbying, communication, logistique). En six mois, il a participé à trois réunions et une action. Il éprouve de grandes difficultés à s'intégrer et à trouver sa place :

« Quand t'es novice, tu comprends rien. *Alors, ils parlent des actions, genre les stands de sensibilisation sur les marchés, tout ça… (…) Et il y a* ***très peu de débats. Et très peu de présentations des gens, c'est dur de s'y retrouver, de prendre la parole quand t'arrives…*** *Le premier jour, à la réunion, il y avait deux ou trois nouveaux, [Benoît H.] nous a demandé de dire notre nom et pourquoi on était venu. Ça dure trois secondes, après… et puis c'est tout. C'est très bref, deux ou trois phrases, pas de question, pas de relance. Personne n'est venu me voir après la réunion… Bon, tu sens que c'est… Donc ils se plaignent qu'il n'y a pas assez de militants mais pour moi, c'est clairement la cause ! (…) Moi, je n'arrivais pas à suivre les discussions. Et du coup,* ***c'est intimidant. Ça parle d'ONG et d'assos que tout le monde semble connaître. Ben pas moi ! Et tu dis rien parce que tu ne veux pas avoir l'air con****. Mais j'ai envie de découvrir… (…) »*

Q- L'action de sensibilisation devant le supermarché, c'était comment ?

[886] La clôture est aussi sociale puisque ces couples sont relativement âgés et organisent les réunions à leur domicile, souvent éloigné du centre-ville.

[887] Pour pallier le problème d'intégration, des dispositifs sont mis en place, comme le « parrainage » de chaque nouveau par un ancien, ou encore la création d'une réunion d'accueil des nouveaux. Mais ces dispositifs impulsés par Nicole G., qui critique le fonctionnement directif et managérial du groupe, s'essoufflent rapidement, puisque son initiatrice est marginale dans le groupe et le quitte rapidement suite à une série de conflits avec le coordinateur. On reviendra ultérieurement sur le positionnement singulier de cette militante, qui dispense des cours de communication en entreprises mais aussi pour des particuliers, incluant une dimension thérapeutique mais aussi performative (PNL, analyse transactionnelle).

« Ah, j'ai bien aimé, faire cette action, c'était chouette. T'as l'impression de servir à quelque chose. Mais c'était pas facile d'aller vers le gens, aller leur parler… J'avais jamais fait ça. ***C'est pas évident****… »*

Q- Les autres t'ont expliqué comment faire ?

« Non, non, pas du tout, c'est vrai que ça aussi… On est arrivés, on a mis les tee-shirt, on a monté le stand et en avant ! Bon, quand je ne savais pas répondre aux questions, je renvoyais les gens vers [Benoît H.], parce qu'on ne peut pas improviser hein… ***Mais c'est vrai que c'est dur de trouver sa place… Je n'y suis pas très à l'aise en fait, j'ai presque l'impression de déranger parfois***[888]*… »*

Une intégration fulgurante : Yann L. (GP)

Yann L. est un enseignant de collège en sciences physiques de 26 ans. Doté d'une formation d'ingénieur et d'une solide expertise sur les questions énergétiques, il tente de mettre en conformité son mode de vie quotidien avec ses convictions écologistes, dans ses modes de consommation, d'habitant ou encore de transport. Suite à un accident de voiture, il a notamment adopté le transport en vélo couché comme véhicule quotidien. Le jour de l'entretien, alors qu'il neige, il effectue 30 kms par ce moyen pour nous rejoindre au point de rendez-vous. Par sa compétence, sa conception de l'engagement basée sur l'efficacité et l'expertise, et même son *hexis* corporel, il semble comme un poisson dans l'eau au sein du groupe local. Le coordinateur[889] l'a rapidement « adopté » et a encouragé son ascension fulgurante : en février il assiste à sa première réunion et devient le nouveau référent climat, le mois suivant il se rend à la réunion nationale des référents climats, et quelques mois après, il participe même à l'assemblée statutaire de GP, puis aux célébrations, au siège à Paris, entourant les vingt ans de l'attentat du Rainbow Warrior et les soixante ans d'Hiroshima.

Vous étiez combien, à la réunion des nouveaux ?
« Une dizaine. »

Et combien sont toujours dans le groupe local aujourd'hui ?
« Juste moi. (…) »

Vous vous êtes présentés au début ?

« Euh, non. Parce que cette réunion-là, ***on avait pas mal de choses à faire donc il faut que ça avance****. Donc les nouveaux intéressés, ils regardent, s'ils sont intéressés, ils s'inscrivent dans une activité et voilà, ils se lancent. Et justement, celui qui était à l'époque référent "énergie-climat", ben, il annonce son départ, il déménage (…) [Benoît H.] demande aux militants qui sont là souvent s'il y en a un qui veut reprendre la campagne.* ***Forcément, ils étaient surchargés de boulot, ils ne pouvaient pas****. Donc il demande : "Les nouveaux, faut pas hésiter hein ! Y a une place qui se libère." Alors moi, je dis : "Ben justement, moi je connais assez bien le dossier, je suis prof de sciences physiques et je potasse ça depuis un moment. Par contre, le milieu associatif, je découvre, je ne sais pas du tout ce que ça va donner."*

[888] Entretien avec l'auteur, le 12 juillet 2004.
[889] Lui-même sportif de haut niveau (marathon, cyclisme en itinérant, VTT) enseignant et de formation scientifique.

*[Benoît H.] fait "Écoute, de toutes manières, tu vois bien, les autres, ils sont trop occupés, tu feras ce que tu pourras et ça ira bien comme ça." **Donc je me suis dit : "Allez, je me lance"**[890]. (…) De toutes façons, c'est très ouvert, tu le sens tout de suite ! »*

2.2.3. La nature du lien entre les membres du collectif

Le troisième axe de lecture concerne la nature des liens entre les membres du groupe local. Là aussi, l'efficacité prime et les rapports sont ordonnés par les places occupées au sein de la division du travail militant. Un rôle clef est joué par le coordinateur du groupe puisqu'il est l'interface entre l'institution (la « personne de confiance ») et le groupe. D'un côté, c'est lui qui relaie aux membres les informations venues du siège, notamment par les messageries électroniques, les documents expédiés (kit de sensibilisation, tee-shirts…) et les directives (avec un rôle clef d'interprète de la conformité ou non des pratiques locales à la « doctrine » du siège). De l'autre, il peut « faire monter » un bénévole local en lui proposant de l'accompagner à une réunion nationale, ou en le signalant à l'institution comme digne de confiance pour une « montée en grade » (par exemple, fondation d'une nouvelle antenne locale pour HI ou intégration du cursus de formation d'activiste pour GP). Il est généralement en charge du stockage de la logistique et héberge même parfois les réunions.

Entre les membres du groupe, on observe très peu de moments de convivialité, que ce soit durant les réunions, les actions ou bien d'organisation de rencontres spécifiquement conviviales. Là aussi, soulignons que ce fait est d'autant plus remarquable que certains se fréquentent en dehors du groupe (parents d'élèves, loisir, paroisse). A HI, les réunions débouchent exceptionnellement sur des repas, mais souvent vite expédiés en raison des contraintes horaires et des distances qui séparent les participants de leur maison. De plus, ils ne semblent pas pour autant avoir permis aux uns et aux autres de se « découvrir », si on juge par le déroulé de la séquence narrée précédemment. Quand l'émotion et des motifs perçus comme illégitimes de l'engagement apparaissent subrepticement, les interviewés font corps et réhabilitent la dimension efficace de l'organisation (voir encart suivant).

[890] Entretien avec l'auteur, le 27 décembre 2005.

Menace sur le style managérial du groupe : l'irruption subreptice de la dimension intime de l'engagement (HI)

Dans une autre séquence de l'entretien croisé (dont on a présenté précédemment la configuration), Marianne développe sa conception de l'engagement. Se sentant mis sur la sellette, Raymond réagit et confirme qu'il ne déroge pas du « style du groupe », tourné vers l'efficacité et l'optimisation de l'organisation des ressources humaines, même dans un moment critique.

Marianne : « Mais je pense aussi que ***le bénévole doit s'oublier dans le collectif****. Parce qu'****il y a des gens qui rentrent dans des associations, (ils) ont des problèmes personnels que je respecte tout à fait mais ils prennent ces associations pour des bouées de sauvetage****. Alors je peux comprendre qu'une association soit un moyen de se sociabiliser, de rencontrer des gens, quand on est seul, on peut nouer des relations tout à fait agréables, peut-être d'ailleurs qu'inconsciemment, c'est peut-être quelque chose (regardant son mari) qu'on cherchait, mais je veux dire,* ***on ne peut pas non plus attendre d'une association que ce soit une thérapie…*** *(…)* (Elle continue à développer son idée mais se rendant compte que **Raymond a été piqué au vif**[891], elle précise tout d'un coup) *Mais je ne dis pas du tout ça pour…* ***Enfin toi, [Raymond], ça ne se ressent pas du tout…*** (A notre intention, prenant les autres à témoin) *Il ne compte pas sur Handicap pour remettre son…*[tous les autres opinent]*»*

Raymond : « ***C'est vrai que je ne suis qu'à moitié*** *bien parce que je suis en train de me remettre d'un double choc, le décès de mon épouse d'une part et bras et jambes cassés après… (…) »* [il témoigne de sa détresse et dès que pointe un silence, son voisin enchaîne, comme pour éviter que le malaise palpable ne s'appesantisse].

Maël : « Mais c'est bien parce que cette année, (Frédéric) ne pouvait pas coordonner la pyramide pour des raisons personnelles non plus donc quelqu'un d'autre l'a fait mais ***tout le monde était très concerné, a bien fait son travail, et même plus****, faisait attention à tout. Et cette personne qui coordonnait pour l'occasion, disait qu'elle n'avait pas eu grand-chose à faire. Et elle disait, il est ingénieur, je crois, qu'en fait,* ***le groupe fonctionne beaucoup mieux ici que ça ne fonctionne chez Renault*** *où il faut les rappeler à l'ordre, le boulot est pas fait, ils traînent la patte… »*

Raymond (avec le sourire)*: «* ***Sans me vanter, ça c'est mon côté organisateur.*** *A un moment, j'ai recensé tous ceux qui avaient un ordinateur et à partir de ce moment-là, je renvoie et voilà maintenant le pli est pris. Tous ceux qui ont internet reçoivent tout ce qui peut intéresser tout le monde. »*

Marianne : « Et on transfère à ceux qui n'ont pas internet… »

Raymond : « Avec une demande de centralisation sur [Frédéric] et sur moi mais sinon après on renvoie… »

Maël : « Et après, ça n'empêche pas la communication téléphonique. ***Non, niveau organisation, ça roule vraiment bien****…* (tous se congratulent et sourient, comme soulagés) *»*

[891] S'il est au moment de l'entretien le co-responsable de l'antenne, à l'origine c'est sa femme qui fut l'initiatrice et la locomotive du groupe. Elle est décédée récemment et à la difficulté du deuil s'ajouta un lourd accident (bras et jambes cassés) contraignant Raymond à une longue immobilisation. Il a repris progressivement une place active au sein du groupe local mais demeure fragile. Nous reviendrons au chapitre prochain sur cette modalité d'engagement.

Dans le groupe local de GP, on observe également très peu de moments de convivialité. Interrogée à ce sujet, puisqu'elle semble attachée à cette dimension de l'agir collectif, Nicole précise :

> *« L'année dernière, **j'amenais à boire** à la fin des plénières, deux fois, **on m'a demandé si c'était mon anniversaire** ! Par ailleurs, **j'ai invité [Michel] et [Gérald] chez moi deux fois l'année dernière mais on n'a pas parlé de Greenpeace**, on a parlé d'autres choses*[892]*. »*

Interrogé à son tour, Gérald confirme ce type particulier de sociabilité. Il revient sur un épisode où, sorti du contexte du groupe, il se découvre par hasard avec le coordinateur du groupe des affinités inattendues :

> *« Moi, je suis aussi à ATTAC. (…) Et à Bruxelles, il y a eu une manif contre l'AGCS*[893] *et on s'est retrouvé, ma copine et moi, sous la bannière, non pas d'ATTAC, mais de Greenpeace International, il y avait des militants Greenpeace belges, des allemands, des anglais… On avait dévié un peu par hasard, comme ça arrive dans les manifs…Et qui je vois ? [Benoît] ! C'est la première fois que je le voyais hors d'une réunion. On a mangé dans un restau ! Incroyable ! **Parce que ce qui est caractéristique de Greenpeace, c'est qu'on se rencontre dans les réunions, y a pas de convivialité recherchée. Le but du jeu, c'est pas qu'untel et untel s'apprécie et partent en vacances ensemble, le but du jeu, c'est efficacité- travail.** »*
>
> Q- Même sur des actions comme tenir un stand ?
>
> *R- « Alors, c'est pas du tout le but que recherche [Benoît]. Et je crois que la plupart des gens, c'est pas comme ça qu'ils voient leur boulot. **Je ne sais pas pourquoi. Il y a eu quelques fois des réunions qui finissaient par des pots, y a très très peu de gens qui restent. Moi qui venais assister à la réunion, je m'en allais. Et donc la première fois que j'ai vu [Benoît] hors réunion, c'était à ce moment-là, avec d'autres et on a parlé... Je me suis rendu compte que c'était un homme ordinaire…** bon je m'en doutais (rires). **Ce qui me surprenait, c'est qu'il participait aux manifs AGCS. Alors que dans le groupe local, y avait pas moyen d'en parler*[894] *!** »

Ce témoignage est d'autant plus intéressant qu'au-delà de la confirmation du « style de groupe » que nous avons ébauché, il introduit une perspective doublement décalée dans l'analyse. D'une part, il confirme le caractère propre au groupe de ces formes de participation, alors que les mêmes individus peuvent adopter des modalités très différentes, voire potentiellement contradictoires, ailleurs. D'autre part, il souligne l'inscription plus complexe qu'il n'y paraît des engagés dans ces collectifs. Car si on a décrit dans cette sous-partie « un style de groupe » et la manière dont les

[892] Entretien avec l'auteur, le 10 juillet 2004. Elle est amie avec ces deux autres bénévoles et ils s'échangent fréquemment des revues politiques.
[893] Accord général sur le commerce des services.
[894] Entretien avec l'auteur, 8 juillet 2004.

engagés s'y conforment *en situation*, ceci ne nous dit rien de la manière dont les participants s'approprient la structure, l'investissent de sens singuliers, s'en accommodent ou la contestent de manière plus ou moins intense, formelle et consciente. Ainsi, alors que comme Nicole, il est un fervent défenseur *dans d'autres groupes* d'un fonctionnement plus démocratique[895] et attentif aux individualités, il donne à voir pourquoi lui, l'intellectuel anticonformiste, approuve le « style » du groupe[896], dirigiste et vertical :

> *« Avec [Nicole], on a territorialement des raisons d'être proche. Elle,* ***elle aimerait bien se retrouver dans Greenpeace comme dans une organisation loi 1901, qu'elle pratique depuis longtemps comme moi****.*
>
> Q- Elle conteste le manque de démocratie interne ?
>
> *R- « Oui et elle le vit comme une mainmise sur le pouvoir. Je ne le vis pas comme ça. J'en discutais avec [Michel],* ***pour moi c'est parasite, comme quand quelqu'un court, il y a des gestes parasites****,* ***ce sont des gestes inutiles, qui ne servent à rien dans la marche en avant du groupe***[897]*. (…)* ***Moi, le fait que Greenpeace soit très très directif, ça m'aide****. Parce que, même si je ne suis pas d'accord avec tout ce qu'ils disent, je ne relaie que les choses avec lesquelles je suis en accord, le reste, j'en parle pas, si quelqu'un m'interroge, je dis : "Ben y a untel qu'est mieux placé",* ***je renvoie à un autre, c'est très très pratique*** *à ce niveau là, le groupe****. Il faut s'appuyer dessus****, c'est toujours comme ça que je l'ai vu, ça ne me dérange pas. (…) Moi, ma vie, ça a été, à l'école, d'offrir des barrières aux autres*[898]*, qui m'en donnent, en retour. (…) Rebelle, il vaut mieux pas enseigner. Il faut savoir se décaler par rapport à l'enseignement mais si t'es trop rebelle, tu ne vis plus. Donc la manière dont ça fonctionne, le groupe local, ça me convient. Et puis ça me change des autres endroits où je m'engage, où j'ai ma dose de réflexion et de doutes ! (rires) »*
>
> Q- Le côté très structuré de Greenpeace te convient ?
>
> *R- « Oui,* ***je l'utilise comme j'aimerais utiliser l'école***[899]*. »*

S'il peut être également lu comme un effort de rationalisation d'un type d'engagement axé sur l'action et le suivi de directives (plus que sur le débat et

---

[895] C'est un militant associatif aguerri, membre de réseaux écologistes locaux, animateur de club nature, lecteur de La Hulotte, mais aussi membre du groupe local d'ATTAC. Il a tenté, sans succès à l'époque, de créer des passerelles au niveau local entre ATTAC et Greenpeace autour de la plate-forme du Forum Social Local. Nous reviendrons dans le prochain chapitre sur son parcours mais également sur sa modalité particulière d'attachement au dispositif, teintée à la fois de pragmatisme et d'une grande réflexivité.

[896] A propos de la convivialité, il ajoute : « Ceci dit, c'est vrai que la question de ce qu'on vient chercher dans l'associatif… Est-ce qu'on vient chercher un complément de soi ? Est-ce qu'on vient chercher un militant tellement copain qu'on va finir par vivre avec ? Les motivations des uns et des autres… Moi je pense que pour que ça dure, il vaut mieux être complet avant de venir. Vaut mieux ne rien venir chercher. Mais je ne suis pas sûr que ce soit possible. Alors on fait comme si… (rires) ». Cf. *Idem*.

[897] *Idem*.

[898] Il est instituteur.

[899] *Idem*.

l'échange), ce témoignage n'en demeure pas moins intéressant, à condition de ne pas le prendre pour « la clef de lecture » unique de tous les engagements dans ce type de groupe. Au contraire, on voudrait plutôt insister ici sur la pluralité des rapports biographiques à ce type d'engagement : le cas de Gérald n'est qu'un exemple parmi d'autres d'inscription dans ce collectif mais il a en commun avec eux de ne pouvoir se réduire à ce qu'en donne à voir sa conformation *in situ* au « style du groupe ».

Certes, on a montré dans cette seconde partie que, contrairement à la représentation performative de la « société civile » en marche (artisanat, amateurisme, proximité et bonne volonté), mise en exergue par l'institution au travers des réseaux locaux de bénévoles, le « style » de ces groupes pouvait être qualifié de « managérial », c'est-à-dire tout entier tourné vers l'efficacité et l'optimisation des ressources (matérielles, temporelles et humaines), fonctionnant sur la base d'un petit groupe très actif, ne mobilisant qu'un cercle élargi, voire le grand public, qu'à l'occasion d'opérations savamment orchestrées, où leur contribution se réduit à fournir des « noms » et de l'argent. Même s'ils se définissent pour partie en négatif des « autres » mobilisateurs de soutiens que sont les *streetfundraisers*, renvoyés au stigmate du « *dirty work* » et exclus *de facto* de la famille militante, les collectifs locaux de GP et HI ne sont *a priori* ni des espaces de politisation, ni d' « *empowerment* », ni même d'information, à disposition des particuliers. Plus encore, dans les interactions au sein du groupe, les individualités semblent s'effacer à mesure qu'elles s'intègrent à la division du travail managérial. Mais, c'est à la condition de s'intéresser aussi aux trajectoires biographiques et à la manière dont elles s'articulent à ces dispositifs qu'on peut pleinement comprendre ce qui se joue dans l'ombre de l'interaction, ou plutôt, ce qui nourrit, de manière invisible, l'interaction. C'est ainsi que nous allons découvrir, dans le chapitre suivant, les investissements biographiques différenciés qui trouvent (ou non) à s'actualiser dans cette offre d'engagement managériale. Ainsi, Gérald, l'instituteur lecteur de la Hulotte[900], peut trouver dans le groupe local de GP un espace *circonscrit et momentané* d'efficacité et de certitudes « prêtes à l'emploi », si l'on peut dire, qui n'a de sens que par sa complémentarité aux autres scènes (professionnelles, associatives) de sa vie sociale. De même, on verra que la compréhension des ressorts de l'engagement dans ces structures managériales de mobilisation de soutiens donne à voir un « bonheur

[900] Sur ce véritable totem artisanal de l'écologie *grassroots,* né comme Greenpeace en 1972, on se reportera à Godard J., « La Hulotte, le canard des terriers », *in Ecorêv*, 21, 2005-2006, p. 37.

militant » et des modalités de « retrouvailles de soi » qui ne se réduisent pas à la satisfaction de calculs (moraux) utilitaristes.

Chapitre 8. S'y retrouver « comme par enchantement » : les usages pluriels des groupes locaux par les bénévoles

A ne considérer l'engagement dans les groupes locaux que sous l'angle des interactions et de la division du travail militant qui les caractérisent, on éprouve des difficultés à comprendre comment des individus peuvent y trouver leur compte. On est alors tenté de conclure paresseusement à la toute puissance des dispositifs managériaux, qui réussissent à capter une demande d'engagement au niveau local, liée à la fortune sociale des ONG au niveau international. Si cet élément d'explication n'est « même pas faux », comme nous le verrons ultérieurement, se focaliser sur une telle perspective manipulatoire empêche de saisir ce qui se joue dans les groupes locaux, en faisant bien peu de cas de la réflexivité des acteurs et de la complexité de leur rapport à ce dispositif de mobilisation. Pas plus que les dispositifs de mobilisation que sont la télévision (par exemple le téléthon[901]) ou le marketing direct[902] n'arrivent à recruter (et à faire agir) le contributeur *malgré lui*, les bénévoles des groupes locaux ne peuvent être considérés comme enrôlés *malgré eux*. D'ailleurs, comme on l'a souligné précédemment, les groupes locaux mènent très peu d'action de recrutement de membres. Que viennent donc y chercher les nouveaux bénévoles ? Qu'y trouvent-ils ? Pourquoi restent-ils parfois malgré de très faibles rétributions et des marges de manœuvre ténues ?

Nous allons utiliser ici deux éclairages différents pour mettre en lumière ces dimensions laissées dans l'ombre au chapitre précédent. D'une part, nous allons déplacer la focale de l'ordre de l'interaction aux carrières militantes et professionnelles des bénévoles. En effet, en partant des trajectoires des engagés, on comprend mieux non seulement ce qu'ils trouvent dans les groupes locaux, mais surtout ce qu'ils sont disposés à y chercher et à y investir : des visions du monde, des compétences techniques, une certaine idée de l'articulation à la fois de l'individu au

[901] Cardon D., Heurtin J.-P., Martin O., Pharabod A.-S., Rozier S., « Les formats de la générosité... », art. cit. ; Le Grignou B., *Du côté du public. Réceptions et usages de la télévision*, Paris, Economica, 2003.

[902] On renvoie ici à la troisième partie de la thèse d'Ariane Épée, qui porte sur la pluralité des régimes d'engagement des donateurs d'argent aux ONG. Cf. Épée A., *Le don d'argent…, op. cit.*, p. 351-538.

collectif, et de l'agir local aux problèmes globaux. D'autre part, nous allons déplacer la focale d'une vision relativement homogène de ce que l'engagement dans le groupe local doit être (par sa mise en forme institutionnelle, analysée au chapitre précédant), à la diversité des sens investis par les engagés. Plus encore, on observera la manière dont les engagés locaux s'approprient de manière souvent discrète et subreptice ces dispositifs standardisés pourtant peu propices *a priori* à des aménagements « à la carte ». Tout en respectant le « style managérial » du groupe, les individus personnalisent leurs modalités d'engagement, en se concentrant sur certains segments du travail militant, en jouant sur l'élasticité de la ligne définie par le siège, et en s'aménageant des niches qui peuvent souvent sembler anodines et négligeables dans une perspective fonctionnaliste centrée sur l'opérationnalité du groupe, mais où se fabrique et s'entretient le « bonheur militant[903] ». En mettant à distance la définition institutionnelle des groupes locaux et les usages substantiels que les engagés sont censés en faire, on se donne la chance de saisir les usages pluriels de ces dispositifs de mobilisations[904].

Mettre l'emphase sur les carrières et sur la pluralité des usages de ces dispositifs de mobilisations managériaux n'est pas une invitation à oublier les structures organisationnelles ou la configuration plus générale dans laquelle sont pris les groupes locaux et leurs bénévoles. Ce n'est pas non plus une simple radiographie de la « demande » d'engagement, à comparer avec l' « offre » d'engagement fournie par les ONG managérialisées, sur un hypothétique « marché » du militantisme contemporain. Point de « main invisible » ici, mais plutôt un incessant travail

[903] Lagroye J., Siméant J., « Gouvernement des humains et légitimation des institutions », *in* P. Favre, J. Hayward, Y. Schemeil, dir., *Être gouverné. Mélanges en l'honneur de Jean Leca*, Paris, Presses de Sciences Po, 2003, p. 53-71.

[904] On reprend ici l'invitation de J.-G. Contamin à opérer une sociologie des usages pluriels des formes de mobilisation. Enquêtant sur l'activité pétitionnaire, il définit ainsi sa perspective : « Dès lors, la question n'est plus "comment qualifier l'action pétitionnaire ?". Elle devient "comment les divers protagonistes d'une pétition usent-ils des différentes significations qui peuvent être attachées à une forme pétitionnaire pour faire avancer leurs intérêts ?"; "comment une pétition est-elle, dés lors, la résultante de cet ensemble d'appropriations divergentes fondées sur des logiques parfois complémentaires, parfois contradictoires ?". On ne pourra comprendre les pétitions qu'en les recontextualisant, qu'en analysant les "logiques" des acteurs qui s'en emparent. A une conception substantialiste des formes d'action collective, on substitue donc une approche relationnelle de ces formes d'action. » (cf. Contamin J-G., *Contribution à une sociologie des usages pluriels des formes de mobilisation : le cas de la pétition en France*, thèse pour le doctorat de science politique, Université de Paris 1, 2001, p. 79). Pour illustrer sa proposition, on peut citer la pluralité des usages du pétitionnement qu'il étudie : « substantiel » (faire aboutir des revendications), mais également « conatif » (élargir le nombre de sympathisants et de militants), « militant » (occuper les militants), « expressif » (améliorer l'image des initiateurs), « sondagier » (tester le caractère mobilisateur d'un thème), « lucratif » (financer les activités des initiateurs) ou « ludique » (animer un événement ou un forum). On trouvera un tableau synthétique page 615.

d'ajustement réciproque, d'anticipation d'une partie et de l'autre, de négociation sur les pratiques légitimes ou non. Le travail militant des engagés bénévoles dans ces dispositifs managériaux ne peut être saisi que par sa dimension relationnelle et processuelle[905].

Pour comprendre les rouages de cette articulation, nous analyserons dans une première partie les dispositions des engagés, à la fois militantes et professionnelles. Nous mettrons notamment à l'épreuve la notion de « cosmopolite enraciné » pour éclairer la spécificité de l'engagement de ces militants locaux qui choisissent de se dévouer à des causes globales. Puis, dans une seconde partie, nous reviendrons sur le travail institutionnel de maintien de l'engagement, *via* le jeu des rétributions symboliques, l'attribution et la prise d'un rôle dans le « roman de l'ONG » et l'octroi de marges de manœuvre. Enfin, nous détaillerons le rapport particulier des engagés à la fois à l'institution, à la cause, et au dispositif de mobilisation, qui se joue dans les pratiques militantes au sein du groupe local.

1. Des dispositions personnelles pour s'y retrouver

1.1 L'articulation entre l'engagement associatif et l'activité professionnelle

Toutes les études sur le bénévolat associatif[906] montrent l'importance d'un certain nombre de critères prédictifs de la propension des individus à s'engager, que ce soit dans des associations de loisirs, sportives ou « humanitaires ». Au côté de l'âge et du sexe, la variable professionnelle est cruciale, puisqu'elle détermine la disponibilité à pouvoir « donner du temps ». A ce titre, dans nos groupes locaux, on retrouve sans surprise des retraités et des étudiants, souvent présents quantitativement mais moins fréquemment impliqués dans le « noyau dur », mais également des

[905] On renvoie ici au programme de recherche d'Olivier Fillieule présenté en introduction, cf. Fillieule O., « Post Scriptum… », art. cit. Nous mettrons l'accent dans la démonstration sur la présentation de parcours d'engagement, où s'entremêlent carrière professionnelle, militante, affective, sociale…

[906] On reprend ici les conclusions tirées de Bernardeau-Moreau D., Hély M., « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies Pratiques*, 15, 2007, p. 9-23. Ils montrent non seulement que le poids des variables socio-démographiques pèsent fortement sur la propension à s'engager dans les associations, comme le mit en exergue vingt ans auparavant François Héran (Cf. Héran F., « Un monde sélectif : les associations » et « Au cœur du réseau associatif : Les multi-adhérents », *Économie et statistique*, 208, 1988, p. 17-31 et p. 33-44.), mais que celles-ci pèsent même davantage qu'avant, notamment la profession et le diplôme.

professions mieux dotés que la moyenne en temps libre, notamment des enseignants. La variable professionnelle est également prédictive de la propension à s'engager dans le sens où un ensemble de professions, souvent représentées comme fondées sur une vocation, et parfois désignées comme « spécialistes de l'humain[907] », sont occupées par des membres bien disposés à partager certaines valeurs, un sens de l'utilité sociale, du collectif et de l'engagement. Ainsi, dans les « noyaux durs[908] » de nos deux groupes, on retrouve de très nombreux enseignants (du primaire au supérieur), dans le public chez GP, majoritairement dans le privé chez HI, mais également des éducateurs ou, spécifiquement pour HI, des spécialistes de l'insertion sociale. Enfin, la profession exercée peut permettre une intégration accélérée et une prise de responsabilité associative si s'opèrent des « transferts de compétences ». En effet, comme nous l'avons indiqué au chapitre précédent, les groupes locaux de bénévoles fournissent un volume de travail souvent très important, alors qu'ils disposent de très peu de ressources institutionnelles pour mener à bien leurs tâches, et qu'ils n'ont pas le droit, par exemple, de développer d'opérations de collecte de fonds à leur profit. Devant faire beaucoup avec peu, les participants réinvestissent dans les groupes locaux des compétences acquises ailleurs, puisque, comme nous l'avons montré précédemment, ceux-ci ne sont pas des espaces de formation mais bien d'investissement dans une division du travail qui préexiste à leur engagement. Paradoxalement, en suscitant le recours à des ressources personnelles, la structure « anonyme » et managériale active l'imbrication de différentes « sphères de vie » : pour les plus engagés, le travail salarié, les loisirs, les engagements hors et dans le groupe s'entrecroisent. Comme nous allons le montrer maintenant, cette forme d'intégration totale des carrières professionnelles, associatives et même affectives est particulièrement nette pour les coordinateurs des groupes locaux.

[907] On reprend ici l'expression de Catherine Bidou, dans son ouvrage *Les aventuriers du quotidien*. Elle y décrit, au début des années 1980, cet ensemble social flou, parfois appelé « nouvelle couche moyenne », dont les tâches professionnelles et le mode de vie sont étroitement imbriqués aux revendications portées par les mouvements sociaux de la décennie précédente et par la croissance du service public : enseignants, travailleurs sociaux, professionnels de la santé et du secteur socio-culturel. Elle explore notamment les modalités de leur installation dans les communes péri-urbaines, où se jouent au travers d'engagements associatifs locaux, une certaine idée du « vivre ensemble », du rapport à la propriété et à la démocratie locale. Cf. Bidou C., *Les aventuriers du quotidien. Essai sur les nouvelles classes moyennes*, Paris, PUF, 1984.

[908] On désigne ici une petite dizaine de membres dans chacun des collectifs observés.

1.1.1. L'imbrication inextricable du travail et de l'engagement associatif : l'exemple des coordinateurs des groupes locaux de HI et GP

L'étude des profils des coordinateurs des groupes locaux permet de relever de très fortes accointances entre leur activité professionnelle et leur engagement associatif. Ainsi, au-delà d'une évidente « fibre social », on peut souligner que les trois principaux coordinateurs[909] du groupe de Handicap International ont occupé des responsabilités dans des établissements de réinsertion de personnes en difficulté (Cf. tableau suivant).

Tableau 8.1. Profil des coordinateurs de l'antenne locale d'Handicap International

	Situation professionnelle[910]	Trajectoire professionnelle	Engagement autre
1998-2004	Retraitée. Ex-Présidente d'un centre social.	Officier adjoint à la brigade des mineurs. Puis enseignante.	Multiples engagements associatifs locaux. Adjointe au maire aux affaires sanitaires et sociales
2004-2007	Directeur d'un centre social de réinsertion par le travail et la formation	Ouvrier (menuiserie dans un chantier naval) pendant 5 ans. Puis prof. de menuiserie (pour jeunes délinquants) durant 20 ans.	Chantiers internationaux depuis l'adolescence (Iles Féroé, Groenland, Sénégal, Népal, Hollande, France, Canada…). CFDT depuis 1994.
2007…	Retraité. Ex-chargé de mission pour la gestion d'un établissement de travailleurs handicapés.	Ouvrier (compositeur-typo) pendant 17 ans. Puis permanent syndical (5 ans). Puis inspecteur du travail (17 ans).	Dirigeant fédéral JOC (1956-1968) puis permanent syndical interpro. CFTC puis CFDT (1973-1978).

Leur expérience professionnelle leur assure une connaissance des thématiques abordées par l'association[911], mais également des réseaux institutionnels et privés susceptibles d'être mobilisés sur ces questions, *via* une mise à profit de leur carnet d'adresses. Les compétences issues de l'activité professionnelle peuvent également

[909] On met de côté ici la situation de Raymond W., dans le sens où son engagement comme co-coordinateur est d'abord lié alors au passage de témoin entre la coordinatrice d'origine (sa femme, décédée) et le coordinateur suivant. Nous reviendrons plus en détail sur sa situation particulière ultérieurement.

[910] Au moment de l'entretien et/ou dernière position professionnelle occupée.

[911] Ou du moins, d'une partie d'entre elles. Nous verrons ultérieurement cette tendance à percevoir l'ONG au travers du prisme de ses propres sujets d'intérêts. Ici, c'est sans surprise les actions d'insertion des adultes handicapés et de sensibilisation sur les « situations de handicap » en France, qui intéresse ces coordinateurs, à l'exception de celui de 2004-2007, également sensible à la situation dans les pays lointains.

être utilisées, dans la mesure où y avoir « fait ses gammes » permet de savoir jouer des répertoires d'action spécifiques de l'ONG. C'est par exemple le cas dans le groupe local de Greenpeace, où le métier des coordinateurs (enseignant-chercheur en automatique à l'université pour le premier, chargée de communication pour la seconde) leur donne une familiarité et une maîtrise idoines pour le double-répertoire expert et médiatique de l'ONG environnementale.

Mais au-delà de cette disposition professionnelle à revendiquer une compétence militante, l'imbrication entre activité professionnelle et engagement associatif produit non-seulement des effets de sélection et d'habilitation, mais également d'intensification de l'engagement.

C'est ce que démontre Florence Passy, qui dans son analyse de l'engagement politique au sein de réseaux associatifs dédiés à l' « action altruiste », explore différents processus qui favorisent l'entame, la stabilisation et l'intensification du militantisme en s'appuyant sur la théorie des « sphères de vie » d'Alfred Schütz[912]. A partir d'une distinction entre les sphères scolaire, professionnelle, familiale, amicale, ludique et politique, elle fait l'hypothèse que « la stabilité de l'engagement dépend de l'imbrication des sphères de vie de l'individu avec l'enjeu de mobilisation. (…) Plus les sphères de socialisation des militants sont liées entre elles par la problématique de leur engagement, plus le fil de leurs interactions se renforce et plus le sens que prend cet engagement devient solide et central dans la construction de leur *self*[913]. ».

On peut illustrer ce processus avec le cas d'Aurélie C., la nouvelle coordinatrice du groupe local de Greenpeace à partir de 2007. Cette jeune[914] diplômée

---

[912] Schütz A., *The Phenomenology of Social World*, Evanston, North-Western University Press, 1967.

[913] Passy F., *L'action altruiste…, op. cit.*, p. 213. Plus loin, elle précise : « Plus ses sphères de vie sont liées avec son engagement politique, plus ses interactions avec l'enjeu de contestation au niveau symbolique seront fréquentes, et plus la structure de sens qui entoure son action politique se verra renforcée. Le sens de son engagement, ainsi solidifié, va lui permettre de stabiliser d'un point de vue subjectif son action politique. De l'autre côté, (…) l'imbrication des sphères stabilise son insertion dans les réseaux proches de son engagement politique, ce qui va définir un espace d'interaction factuel avec l'enjeu de la mobilisation. (…) L'individu est, d'un point de vue à la fois subjectif et objectif, *locked-in* par les liens portant sur son engagement. Il est, par l'intermédiaire de son système interactif, comme cloisonné dans son engagement politique, ou de façon moins négative, nous pouvons dire que tout, ou presque, le ramène à son action politique. (…) Objectivement, la fréquente interaction de l'individu avec la problématique va solidifier cette dernière voire la "cimenter" dans la vie de l'individu, et va amener l'individu à s'identifier toujours plus avec l'enjeu de contestation. Subjectivement, ces interactions vont lui permettre de construire et reconstruire sans cesse la structure de sens qui enveloppe et guide son engagement. » . Idem, p. 230-231. Voir aussi Passy F., « Interactions sociales et imbrications des sphères de vie », *in* Fillieule O. (dir.), *Le désengagement militant*, *op. cit.*, p. 111-130.

[914] Elle n'a que 23 ans au moment de sa prise de fonction comme coordinatrice du groupe, alors qu'elle n'a rejoint le groupe local que depuis trois mois, sans avoir d'expérience associative préalable. On retrouve une prise de rôle sur le mode de « l'évidence » et de la « simplicité », similaire à celle de Yann

de Master 2 en Environnement (« Gestion et protection en environnement »), travaille comme chargée de communication au Conseil régional. Si elle est aujourd'hui affectée au sein de la « direction économique » (où elle est en charge de l'organisation d'événements, de la rédaction de brochures et surtout de la création graphique informatique), elle avait débuté au sein de la « direction environnement », par intérêt pour ces questions et pour mettre en application ses études. Or, son entrée au groupe local de GP coïncide avec son insatisfaction dans ce poste (qui l'amène à rejoindre la direction économique « qui ne [lui] plait pas plus mais ça bouge davantage[915] »). Sa déception fut à la hauteur des espérances qu'elle y avait placées :

> *« Moi, je voulais agir. Alors que bon, eux, ils ne font pas grand-chose, à part donner des subventions… Moi, je voulais avoir un boulot utile alors, bon…* ***Ça m'a tellement frustrée que j'ai décidé de m'engager comme bénévole au groupe local de Greenpeace***[916]*. (…) Maintenant, franchement, j'y passe tout mon temps.* ***Je me sens tellement inutile à mon boulot. Pour moi, mon vrai boulot, c'est GP, même si je suis payée ailleurs. Franchement, c'est comme si j'étais salariée à plein temps****. J'y passe un temps fou, c'est* ***cinquante mails par jour, des réunions un peu tout le temps****… C'est sûr que* ***l'idéal, ce serait de travailler au siège****, j'ai d'ailleurs postulé sur un poste de chargé de projet, créateur graphique, mais c'est compliqué pour moi de travailler à Paris*[917]*. »*

Toute sa vie semble réglée par cet engagement associatif. L'imbrication du professionnel et du militantisme est intensifiée par le fait que son compagnon, qui travaille pour le même employeur comme informaticien, a intégré en même qu'elle le groupe local dont il a pris en charge la trésorerie[918]. Tous deux deviennent en outre au même moment activistes pour GP. On le voit, les frontières entre activité professionnelle et engagement associatif deviennent particulièrement floues. Pour

---

L., détaillée au chapitre précédent. Il était d'ailleurs le successeur pressenti mais a décliné pour des raisons que nous détaillerons plus tard. La promotion immédiate de ces « petits nouveaux » (ils n'ont pas trente ans alors que d'autres en ont le double et sont là depuis l'origine de l'antenne), au nom de leur compétence, montre la prévalence du modèle managérial sur un modèle qui octroierait une prime à l'ancienneté dans le groupe.

[915] Entretien avec l'auteur, 7 août 2008.

[916] Elle en a entendue parler par son compagnon, donateur de longue date et auquel elle emprunte fréquemment la revue de l'ONG.

[917] *Idem*.

[918] Il n'est sans doute pas un hasard que sur six coordinateurs étudiés (quatre pour HI, deux pour GP), cinq militent au côté de leur conjoint(e). Là aussi, le cas de Raymond W. est particulier, dans le sens où son engagement s'articule à celui auparavant porté par sa femme. Nous y reviendrons. Dans les groupes observés, les couples sont très nombreux dans les collectifs de HI. On peut l'expliquer par le fait que les donateurs viennent à l'engagement bénévole par la voie du parrainage d'enfants (puisqu'ils sont sollicités sur cette base par le siège au moment des « réunions parrains » qui sont l'occasion pour le groupe local de recruter de nouveaux membres), dont on peut faire l'hypothèse qu'il repose sur un engagement souvent pris « en couple ».

éclairer ces zones d'ombres, nous allons donc maintenant explorer le sens donné par les acteurs à ces « transferts de compétences ».

1.1.2. Le sens des « transferts de compétence »

On a souligné précédemment que le fonctionnement des groupes locaux repose sur le réinvestissement dans l'activité bénévole de compétences, de savoir-faire et de contacts forgés dans le cadre de l'activité professionnelle. Mais le cas d'Aurélie C. témoigne de l'ambivalence de ce transfert, au sens matériel (en termes de ressources) mais également, si l'on ose cette transgression disciplinaire, psychanalytique. Tout se passe en effet comme si était projetée dans l'arène associative une représentation de l'utilité professionnelle déniée par le métier tel que vécu au quotidien. Il semble alors que l'engagement dans les groupes locaux soit une manière de prolonger l'œuvre professionnelle par d'autres moyens. Mais nous verrons que le « sens », dans les deux acceptions du terme, du transfert peut être inversé, quand l'engagement associatif est investi comme une valeur ajoutée à la trajectoire professionnelle (voire sociale).

Prolonger l'œuvre professionnelle par d'autres moyens

Dans l'étude de nos collecteurs de fonds, nous avions évoqué au chapitre 2 le cas de Charles A., collecteur de fonds d'une grande ONG, exaspéré par les tâches qu'on lui impose dans l'exercice de son métier. Paradoxalement, questionné à propos de ses loisirs et de ses activités « hors-travail », il aborde son activité de bénévole dans une association écologiste, sur le mode de la « bouffée d'air frais », tout en précisant qu'il y a pris en charge la collecte de fonds. Devinant notre surprise, il précise:

> *« **Ça, c'est pour le dimanche, c'est du bricolage**… (rires) Non mais c'est une association qui **me tient à cœur**, **j'ai toujours été un écolo de base**. Et puis, c'est **sympa** de bosser sur un tout petit fichier. Je fais ce que je veux, j'expérimente, **je m'amuse**. J'ai **pas la lourdeur du cahier des charges** d'ici. Et puis, j'ai des courbes de progression énormes vu qu'on part de zéro ! Ça les impressionne beaucoup (rires)*[919] *! »*

Alors que son activité professionnelle semblait « lui peser », on découvre qu'il la prolonge le week-end, sur un mode à la fois militant et ludique, c'est-à-dire « idéal ». A l'image de ce collecteur, on a observé l'investissement de nombreux individus dans les groupes locaux sur des tâches qu'ils réalisent déjà sur un mode

[919] Entretien avec l'auteur, le 7 novembre 2005.

professionnel : les enseignants prennent en charge les tâches de sensibilisation et les conférences, un chauffeur routier s'occupe de la logistique, aidé d'un ancien VRP, une animatrice et une institutrice préparent des activités pour les enfants pour la prochaine Pyramide, un employé de la mairie fait valoir son carnet d'adresses pour accélérer la réservation d'une salle ou de matériels, un jeune informaticien s'occupe de la page Internet du groupe… Bien sûr, comme nous l'avons précisé auparavant, ceci s'accomplit par la pression productive qui suscite une spécialisation de chacun sur ses « points forts » (les groupes devant faire beaucoup avec peu), et par la quête d'une habilitation de la part du nouveau venu confronté abruptement à cette division du travail, et qui peut faire valoir ses compétences préexistantes pour s'y insérer. Mais à terme, tout se passe comme si les engagés acceptaient cette définition de leur périmètre militant sur la base de leur identité professionnelle, même quand celle-ci est douloureuse, car elle peut permettre de la revaloriser. Les compétences professionnelles réinvesties dans le militantisme semblent alors réenchantées, et en même temps la division du travail militant n'est plus une architecture froide et anonyme mais une mosaïque où chacun prend sa place en « s'y retrouvant ».

Ainsi, comme le collecteur de fonds pré-cité, on a rencontré des enseignants ou des éducateurs fatigués de leurs conditions de travail, ou se sentant découragés face à leur « public », doutant de leur utilité professionnelle, et prenant pourtant beaucoup de plaisir à réaliser des activités proches de leur quotidien professionnel dans le cadre de groupe local. A cet égard, on gagnerait sans doute à mettre en perspective la dévalorisation sociale d'un certain nombre de professions de « spécialistes de l'humain » dont traite C. Bidou[920] (notamment dans les secteurs de l'animation socioculturelle, de l'éducation ou des structures médico-sociales) avec leur très fort engagement dans les espaces associatifs de « l'humanitaire » où sont réindexées leurs compétences. L'espace associatif peut même devenir un lieu d'exercice du « vrai métier », du moins tel qu'on l'a connu ou rêvé auparavant (surtout quand il est vécu sur le mode de la vocation), et qui semble dénaturé aujourd'hui. Le cas de figure voisin est celui des retraités, qui décident au moment de leur cessation d'activité de poursuivre leur œuvre professionnelle par d'autres moyens et de faire profiter l'espace associatif de compétences acquises au cours de la carrière professionnelle. Continuer à « se rendre utile » est alors une forme du dévouement aux autres qui permet en

[920] Cf. Bidou C., *Les aventuriers du quotidien…, op. cit.*

outre de maintenir une existence sociale dont les fondements sont fragilisés, et de contribuer à la bonne marche de la division du travail militant au sein des groupes locaux. On perçoit alors dans ce processus complexe de « transferts de compétences » un second sens, où l'engagement associatif devient une valeur ajoutée à la trajectoire professionnelle.

L'engagement associatif comme valeur ajoutée d'une trajectoire professionnelle ?

Bien qu'ils empruntent le plus souvent aux conventions du désintéressement et du dévouement aux autres, les témoignages des bénévoles des groupes locaux mettent parfois en avant non plus ce que l'engagé « apporte » au groupe, mais ce que la participation au collectif d'engagement « apporte » à l'individu. Ceci semble d'autant plus dicible pour les jeunes bénévoles qui suivent des cursus où les frontières entre activité professionnelle et engagement associatif sont déjà estompées ; on pense ici aux diplômés des nouvelles formations en « environnement », « développement durable » ou « humanitaire », où l'expérience associative est valorisée sur le *curriculum vitae*. Le cas des étudiants et jeunes entrants sur le marché du travail est, à cet égard, spécifique. Pour plusieurs jeunes diplômés en physique, biologie ou agronomie (GP) ou kinésithérapie (HI), la participation aux activités du groupe local est aussi vécue parallèlement à la quête d'une voie professionnelle conciliant recherche d'emploi et respect de valeurs. Ce premier pas permet de construire progressivement une alternative au devenir professionnel balisé socialement, que ce soit dans l'agriculture biologique (contre l'agriculture productiviste), les éoliennes (contre EDF) ou l'aide d'urgence (contre l'exercice médical bourgeois). Deux extraits d'entretiens réalisés par Sylvie Ollitrault dans un autre groupe local de GP[921] illustrent ce phénomène :

> Q- Quelle est la campagne qui t'intéresse le plus en ce moment ?
> *R- « En ce moment ce sont les OGM. Ça c'est sûr mais bon… au départ c'était plus la campagne* ***énergie renouvelable****. Car c'était cela ma motivation.* ***Je voulais travailler dans ce domaine là et j'ai vu que ce n'était pas possible. Et c'est ça qui m'a fait investir…*** *(…) Au départ, je voulais travailler... Je devais partir un an dans une* ***école d'ingénieur pour faire des recherches sur***

[921] Comme nous l'avons déjà souligné, la spécificité du groupe étudié par S. Ollitrault est de comporter une très grande majorité d'étudiants, à l'image de la démographie de la ville. Nous avons repéré un jeune ingénieur au profil similaire dans le groupe local de GP que nous avons étudié mais n'avons pu réaliser d'entretien avec lui. Nous reviendrons plus tard sur le cas de Yann L., ingénieur de formation, devenu professeur de sciences physiques et qui lie de manière particulière son activité professionnelle et son militantisme intense.

***les éoliennes**. Cela ne s'est pas fait parce que quand j'ai visité le labo j'ai remarqué que **80 % des recherches étaient militaires et 90% sur le guidage de missiles** et tout cela. **Cela m'a refroidi** (…) J'étais pris l'un des premiers. Pas de problèmes. (…) Mais oui, c'est la raison pour laquelle je ne suis pas allé là-bas*[922]*. »*

Un autre interviewé se présente ainsi :

Q- Votre âge et situation professionnelle ?
*R- « J'ai 23 ans bientôt **24. Je suis à la recherche d'un emploi**. J'ai fini mes études en septembre. École d'ingénieur aéronautique et j'ai terminé mon cursus dans le secteur éolien. J'aimerais continuer dans ce secteur et **gestion de projet etc. et les énergies renouvelables**. **Là-dessus il y a mon engagement militant qui influe**[923]. »*

Par ailleurs, au sein du groupe local de HI, nous avons réalisé un entretien avec une jeune kinésithérapeute qui a choisi de travailler au « centre de rééducation de l'Espoir » qui accueille des traumatisés (accidents de la route, du sport, hémiplégies…). Comme elle l'indique : « Je suis payée pour remettre des gens debout[924] », ce qui implique un suivi physique mais aussi psychologique par un accompagnement et une écoute auprès de ces accidentés qui peuvent rester plusieurs mois dans ce centre. Auparavant, elle est partie durant ses études faire son stage de kinésithérapeute comme expatriée au Laos pour HI Belgique. Pour réaliser ce projet professionnel présenté comme une vocation[925] (« Petite, j'ai toujours dit que je voulais faire médecin pour MSF ! Toujours ! J'ai raté médecine donc bon… Mais kiné, ça me plaisait[926]… »), elle a sollicité HI en soulignant ses compétences techniques mais aussi son engagement pour l'association, puisqu'elle avait déjà tenu des stands dans plusieurs éditions des Pyramides de chaussures.

---

[922] Entretien réalisé par Sylvie Ollitrault, en décembre 2004.
[923] Entretien réalisé par Sylvie Ollitrault, en décembre 2004.
[924] Entretien avec l'auteur, 7 mars 2006.
[925] « Vocation » qui ne surprendra pas les lecteurs des études sur le profil des expatriés humanitaires (Cf. Dauvin P., Siméant J., *Le travail humanitaire…, op. cit.*) puisque les parents de l'enquêtée, enseignants dans une petite commune rurale ont créé il y a 25 ans une association de développement au Pérou, suite à l'adoption d'un enfant péruvien. La mère est présidente de Chrétiens du monde rural et le père, délégué syndical CFTC, est très impliqué dans l'Action Catholique des Enfants. L'enquêtée est elle-même membre d'un cercle chrétien de réflexions et d'actions. Parmi les raisons qui l'ont pour l'instant détourné d'une nouvelle expatriation, la volonté de préserver une cellule familiale en construction (elle vient de se marier avec son compagnon, qui partage sa foi et son appétence pour un engagement altruiste) figure au premier plan, de même qu'une remise en question du bien fondé de l'action des ONG « urgencières » sur le terrain. La manière dont elle envisage son travail médical n'est pas sans résonance avec celle dont les fondateurs de l'humanitaire renversent la conception bourgeoise de la pratique médicale. (Siméant J., « Entrer, rester en humanitaire… », art. cit., p. 47-72).
[926] *Idem*.

On le perçoit, vouloir typifier l'engagement dans le groupe local comme « stratégique » ou « altruiste », au regard de l'articulation entre profession et militantisme, n'apparaît ni tout à fait réalisable, ni vraiment fécond. La nature de ce lien est plus complexe qu'une relation unilatérale[927]. Mais ce qui apparaît clairement est le processus d'intégration des différentes sphères de vie (associative, professionnelle, affective…) : l'action dans les groupes locaux s'inscrit dans une trajectoire biographique et suscite donc des investissements souvent très importants. Pour s'en persuader, on conclura cette réflexion sur les « transferts de compétences » en détaillant le parcours particulier du coordinateur de la « petite » antenne locale de HI déjà évoquée: son engagement couronne l'ascension sociale d'un autodidacte devenu entrepreneur de mobilisation locale.

1.1.3. Autodidaxie et ascension sociale, sociabilité et impératifs managériaux : la carrière d'un entrepreneur de mobilisation locale

Thierry S., née dans les années 1960, est issu d'une famille populaire. Dans cette famille nombreuse de confession catholique, où le père est maçon sur les chantiers et la mère est au foyer (s'occupant des huit enfants), les engagements associatifs sont nombreux, que ce soit dans les associations laïques, le conseil d'école ou encore les fêtes de quartier. A l'issue d'études où il décroche un CAP de menuisier, comme son père, et d'un service militaire au cours duquel il hésite puis décline l'engagement dans la gendarmerie, Thierry S. entame rapidement une carrière de commercial, durant dix ans, multipliant les stages et les contrats précaires, pour aboutir au statut de chef de rayon. Il raconte la suite de sa carrière professionnelle sur le mode du tournant biographique :

> *« Et un jour je me suis posé, suite à un* ***licenciement économique. Il y a des moments charnières, deux mois de chômage… Est-ce qu'on va rester vendeur toute sa vie ?*** *Ou est-ce qu'à 30 ans, il faut passer à une vitesse supérieure ? Donc je regardais les annonces et* ***par hasard, j'ai atterri dans le social. Je vais dans un cabinet de recrutement, pour un truc commercial, pour***

[927] *A minima*, on peut reprendre la typologie établie par Maud Simonet-Cusset, qui établie une typologie des rapports entre le travail dans le cadre bénévole et associatif et la carrière professionnelle : « - Engagement bénévole qui permet de poursuivre, à côté de l'activité professionnelle, une carrière que l'on a renoncé à exercer professionnellement
- Engagement bénévole qui révèle, permet de tester, ou même de réaliser une vocation et se transforme, le cas échéant en carrière professionnelle,
- Engagement bénévole qui permet de prolonger ou de compléter, dans un autre cadre ou sous une autre forme l'activité exercée professionnellement
- Engagement bénévole qui est compense une activité professionnelle ressentie comme peu engageante… » (Cf. Simonet-Cusset M., « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, 44 (1), 2004, p. 148.)

***un syndicat patronal** (…). C'était en 1997. **Et il s'agissait de s'occuper de l'insertion de personnes handicapées dans le cadre de la loi de 1987**[928]**. Je signe un CDD d'un an. Je n'y connaissais rien du tout !** Je ne pensais pas être retenu donc j'étais décontracté… Et bon, **me voilà chef de mission avec un statut cadre, ce qui posait problème car je n'avais qu'un CAP**. La mission a duré un an. J'avais atteint les résultats donc j'y ai passé cinq ans en tout*[929]. »

Au cours de ses missions de sensibilisation sur l'insertion des handicapés auprès des adhérents du syndicat patronal, il noue des relations avec les différents acteurs institutionnels sur cette question (ANPE, Cap emploi, centres de formation). Mais au bout de cinq années, devant le peu d'évolution professionnelle, il prend un congé individuel de formation pour une validation d'expérience et obtient un DUT en techniques commerciales. Grâce à ce nouveau diplôme et l'expérience sur les questions d'insertion, il est recruté par la communauté d'agglomération comme chargé de mission pour la remise à l'emploi de personnes en grandes difficultés[930], « avec un statut de cadre A de la fonction publique », comme il le précise avec fierté. C'est à cette époque qu'un de ses amis, Frédéric P., qui est coordinateur de l'antenne de la métropole, lui propose de le rejoindre[931]. Habitant loin de cette ville et disposant de peu de temps[932], il décide de monter une Pyramide dans sa propre commune, après avoir difficilement obtenu l'accord du siège de Lyon. Il devient alors un coordinateur

[928] La loi du 10 juillet 1987 oblige tout employeur du secteur privé et tout établissement public à caractère industriel et commercial regroupant vingt salariés ou plus, à employer, dans une proportion de 6 % de son effectif salarié, des travailleurs handicapés.

[929] Entretien avec l'auteur, 31 mars 2006.

[930] « Mon travail, c'est de présenter en entreprises ces gens qui ne sont plus handicapés physiques mais qui ont un handicap social, même si le mot n'est pas beau et que c'est un peu choquant de dire cela ». (*Idem*)

[931] On mesure à cet égard l'importance des réseaux dans l'engagement et des individus-pivots. Quand on lui demande « Pourquoi HI plus qu'une autre association ? », il répond : « A cause de [Frédéric] ! Si quelqu'un avec la même conviction que lui vient me convaincre pour une autre, je suis prêt à partir ! S'il ne m'en avait jamais parlé, jamais je n'aurai… A la limite, les Restos du Cœur, ça me parlait plus… » (*Idem*)

[932] Il consacre énormément de temps consolider sa position professionnelle, à cause notamment de la fragilité de son statut d'autodidacte. Quand on lui demande s'il réalise des voyages lointains dans le cadre de ses vacances, il répond: « Euh non non. Je n'ai jamais pris de vacances encore… Enfin on envisage de le faire un jour… Mais bon, on est bien, les enfants sont en bonne santé, on a le principal à la maison… Ca manque un peu aux enfants alors on part parfois sur les plages du Nord mais euh… Le fait de n'avoir jamais pris de vacances étant jeune, car mes parents n'en avaient pas les moyens, et le fait d'être en famille, on est un peu casanier… Bon, on va parfois à Paris hein… Mais sinon… Si, on est allés une fois, pour nos dix ans de mariage, aux Iles Canaries… J'avais dis en rigolant à mon épouse, "la prochaine fois qu'on part en vacances, ce sera pour nos 20 ans de mariage" et c'est bien parti, on est à 18 ans… (rires) Mais c'est vrai qu'on ne bouge pas. Aussi parce que je privilégie ma carrière… Je suis autodidacte alors je me suis construit tout doucement, ça demande beaucoup d'énergie, là, je prépare pendant 18 mois un concours pour être titularisé… » (*Idem*)

très actif, recrutant plusieurs couples d'amis[933], déployant des trésors d'ingéniosité pour mettre en place non seulement une Pyramide mais également de nombreuses activités de sensibilisation et de collecte de fonds. Il mobilise des savoir-faire issus de son parcours professionnel (à la fois dans les réseaux sur la question du handicap mais aussi d'organisation de dispositifs marchands) et de son expérience associative. En effet, il fut auparavant membre d'une harmonie municipale pendant dix ans, et président d'une association de patchwork, animée par son épouse (ex-esthéticienne, aujourd'hui au foyer), et pour laquelle il prit en charge avec succès la recherche de subventions. Pour sa première action en faveur de HI, il mobilisa d'ailleurs cette association :

> *« Pour montrer qu'on était partenaire,* ***par l'association de patchwork, on organisait des ventes de cartes postales et on reversait 1 000 euros à HI. C'était quand même une association de 50 membres sur 3 communes***[934] *! »*

Quand il évoque son engagement dans l'antenne locale, on mesure l'hybridation entre une forme de mobilisation mettant l'accent sur la convivialité, la sociabilité, voire le prolongement de formes communautaires et populaires d'engagement, et les impératifs de productivité du « style managérial » des groupes locaux d'ONG. Alors qu'il ne connaissait pas du tout l'association et qu'il n'avait pas de sociabilité militante spécifique, Thierry S. est aujourd'hui très investi, endossant tour à tour tous les rôles dans la mobilisation. Il semble comme un poisson dans l'eau dans cette antenne à son image :

> *« [Pour organiser la Pyramide],* ***j'ai utilisé mon réseau****. Donc le* ***PDTH****, le plan départemental des travailleurs handicapés,* ***la municipalité*** *qui nous soutient beaucoup, notamment sur la logistique et la mise à disposition de [la place principale du centre-ville]… (…) Pour* ***les bénévoles, bon, ce sont d'abord la famille et les amis****. La première fois, on a monté une Pyramide à quatre. On a eu neuf groupes musicaux qui sont venus bénévolement grâce à des réseaux d'amis. J'ai appelé des lycées… On s'est retrouvés à quarante le jour J. (…) La première pyramide, on a fait* ***500 ou 600 kilos de chaussures et 2000 signatures****. Et une* ***couverture médiatique très impressionnante****, avec la presse locale et France 3.* ***J'avais utilisé un contact, le directeur de la com', à mon boulot, qui m'avait fait un mailing directement****… On a eu la radio, le câble local, France 3, la presse régionale… C'était beaucoup d'un coup. Ca nous a donné une assise et une reconnaissance tout de suite. (…) Et puis, on a mis*

[933] Le siège n'a jamais organisé de « réunions parrains » dans cette antenne, considérée comme secondaire par rapport à celle de la métropole. En conséquence, le recrutement des nouveaux membres est activé par les réseaux de sociabilité. De plus, on constate que la plupart des bénévoles ne sont ni parrain, ni donateur. Thierry S. lui-même indique préférer donner « du temps plutôt que de l'argent » (*Idem*).
[934] *Idem*.

depuis quelques années en place ***une soirée dansante, avec une orientation "partage"****. C'est-à-dire que chaque personne amène un plat salé ou sucré. Ce qui permet de faire* ***un buffet géant*** *et d'échanger. On limite à* ***cent quarante personnes*** *et on refuse toujours vingt, trente personnes.* ***On cible, par amis. Il n'y a pas d'affiche. C'est dans une salle des fêtes que j'arrive à obtenir gratuitement****, là où j'habite. Je fais le disque- jockey, on paie la SACEM. L'entrée est entre douze et quinze euros.* ***Tous les bénéfices sont reversés sous 48 heures à Handicap****. (…) Et donc sur cette soirée, on arrive à sortir, net, 1 000 euros pour HI, tous les ans. Ce qui permet d'autofinancer la pyramide. Pour la bouffe, quand j'ai quatre-vingt bénévoles,* ***ce sont les supermarchés du coin qui me permettent de prendre deux caddies****, de me servir un croissant, boisson, et qui me font un bon de sortie…* ***C'est là où j'ai travaillé il y a quelques années… On donne un t-shirt aux caissières, on les cite comme partenaire, on a leur banderole***[935]*. »*

Pour ce coordinateur totalement dédié à la mobilisation en faveur de HI (très éloigné du modèle de l'engagé distancié ou « post-it[936] »), la difficulté est de ne pas se laisser engloutir tout entier par son engagement. Il fixe donc des barrières symboliques, notamment entre activité professionnelle et engagement associatif, mais celles-ci semblent bien perméables :

« Mais c'est vrai que ***c'est difficile de garder l'équilibre et de ne pas tout mélanger****… Par exemple, ici, à l'amicale,* ***quand on fait une action humanitaire avec l'amicale, je m'interdis que ce soit pour HI****. On l'a fait pour Amnesty au moment du Tsunami. Il ne faut pas tout mélanger. J'ai des collègues de travail très proches qui veulent venir à HI… Bon,* ***je les autorise à venir le jour de la pyramide me donner un coup de main mais je n'ai pas envie de revoir les mêmes têtes tout le temps****… Qu'on s'invite et qu'on se voie chez soi d'accord mais bon… (…) »*

Q- Vous faîtes partie de l'amicale, ici[937] ?

R- Ah oui, j'avais oublié de le mentionner au début quand vous m'avez demandé mes engagements… ça ne me venait même pas à l'esprit ! ***Je suis président de l'amicale du personnel !*** *Ça me prend aussi du temps, en ce moment,* ***j'organise le don du sang****…* ***On a un budget non négligeable****, il y a 140 salariés donc un programme assez vaste. On est allé à l'Opéra,* ***j'ai réussi à vendre toutes les places****. On a fait du ludique, on est allé voir Dany Boon. On a fait une chasse à l'œuf pour les enfants, on fait venir St Nicolas. On fait des soirées pêche, des soirées bowling, des soirées Laser Game, des soirées karting, du saut en parachute au mois de juin. C'est environ deux activités par mois*[938]*… »*

Trois remarques s'imposent à la lecture de cet engagement. Tout d'abord, on mesure le caractère total et chronophage de l'engagement de Thierry S. et le

[935] *Idem*.
[936] Cf. Ion J., *La fin des militants…, op. cit.*
[937] Il nous reçoit pour l'entretien à son bureau, sur l'heure du déjeuner.
[938] *Idem*.

processus d'imbrication de ses sphères d'existence sociale, familiale, amicale, professionnelle, militante et ludique. Ensuite, il faut souligner le statut particulier de cet autodidacte[939] parvenu à un statut, si l'on ose dire, de « notable associatif », qui a gagné la reconnaissance du siège, mais également de la Mairie ou de l'Université, où il est parfois appelé à présenter les campagnes de l'association. Enfin, soulignons l'articulation entre des formes de mobilisation mettant l'emphase sur la sociabilité locale et le fonctionnement de l'ONG « managerialisée », rendue possible par la passerelle que constitue l'activité de ce « passe-muraille social », à la fois ex-VRP et spécialiste des relations avec les entreprises et les collectivités territoriales sur la question du handicap, et en même temps compétent pour parler le langage managérial de l'ONG et mobiliser les ressorts d'une convivialité populaire et d'un « sens de la débrouille » à toute épreuve. Paradoxalement, tout se passe comme si sa capacité à « aider concrètement » (et inlassablement) l'ONG en collectant des fonds et des signatures de pétitions, plutôt que de tenir des « grands discours » sur les thématiques de l'ONG[940], s'accordait parfaitement, en termes fonctionnels, aux attentes de l'institution.

A ce titre, son profil n'est pas représentatif de l'ensemble de nos enquêtés. En effet, la plupart sont fortement politisés et leur engagement dans les groupes locaux fait suite à une carrière militante fort remplie. C'est ce que nous allons voir maintenant.

1.2. Des carrières morales en actes

Si l'observation de la « surface » des groupes locaux peut laisser croire à une homogénéité idéologique et un consensus entre les participants (rangés derrière « l'apolitisme militant » de leur ONG[941]), nous avons souligné qu'il existait un important travail collectif d' « évaporation du politique », pour reprendre la formule

[939] On remarque d'ailleurs que tous les coordinateurs de HI enquêtés ont des parcours d'ascension sociale importants (voir tableau « Profil des coordinateurs de l'antenne locale d'Handicap International »), avec des formations hors des balises scolaires habituelles (autodidaxie, formation syndicale, reprise d'études à l'âge adulte).

[940] Dans l'entretien, relancé à plusieurs reprises sur ces questions, il se montre beaucoup moins loquace sur les campagnes de l'ONG, sinon pour rappeler « combien de divisions » furent mobilisées au niveau local sur tel ou tel projet. A la différence de nombres d'enquêtés, sa socialisation militante est très légère. De même, contrairement aux individus fortement disposés au cosmopolitisme que nous allons présenter bientôt, il se présente comme « Du cru ! Pure souche ! » (*Idem*), d'abord attaché à sa commune et à sa région. On rappelle d'ailleurs qu'il n'a jamais voyagé, ne parle pas de langue étrangère et il n'a pas d'appétence particulière pour la documentation sur l'actualité internationale.

[941] Ollitrault S., « Les mobilisations humanitaires… », art. cit.

de Nina Eliasoph[942], pour préserver la force du collectif, qui s'appuie sur l'euphémisation des antagonismes (politiques mais aussi, on l'a vu, religieux). Or, si l'on ne peut saisir comment le collectif fonctionne sans prendre en compte cet aplanissement des aspérités idéologiques, on ne peut pas davantage comprendre l'engagement individuel si on n'éclaire pas le cheminement des carrières morales[943] et la force des opinions politiques des bénévoles. Tout se passe comme si le socle du groupe, à la texture managériale et apolitique, reposait paradoxalement sur des piliers bénévoles dont l'engagement tient, individuellement, à de solides convictions idéologiques. Aussi, il convient de s'interroger sur l'articulation des carrières morales des engagés avec leur engagement dans ces groupes locaux.

Dans un premier temps, nous explorerons l'hétérogénéité des groupes locaux (en l'illustrant de quelques portraits qui incarnent des idéaux-type), puis nous reviendrons plus spécifiquement sur l'injonction à l'« agir local- penser global ».

1.2.1. L'hétérogénéité des groupes locaux

Le groupe local de Greenpeace : les écologistes chevronnés et les jeunes experts

Dans le groupe local de GP, on peut distinguer les militants plus âgés (de 50 à 70 ans) des plus jeunes (20-30 ans). Nous avons déjà abordé le positionnement de ces derniers (voir le portrait d'Aurélie C. ou de Yann L.). La plupart ont été recrutés par le Direct Dialogue. Ils manient aussi bien le répertoire expert[944] que médiatique de l'ONG, qu'ils apprécient pour son pragmatisme et son efficacité. Ils appartiennent à une génération pour laquelle « les ONG » représentent une forme d'engagement idéale, presqu'évidente, comparée aux partis politiques et aux syndicats auxquels ils ne semblent même pas prêter attention. D'ailleurs, la plupart récusent les discussions politiques et donnent la priorité à la résolution de problèmes « urgents et concrets » (le réchauffement planétaire, la destruction des forêts primaires, etc.) par le biais de

[942] Eliasoph N., *Avoiding Politics…, op. cit.*

[943] On privilégie ici l'emploi de « carrière morale » à la place de « carrière militante » car beaucoup de bénévoles de HI refusent de considérer leur action comme du militantisme, adoptant les dénominations prudentes d'un engagement déconflictualisé et dépolitisé. On renvoie ici aux portraits d'expatriés humanitaires dressés par P. Dauvin et J. Siméant (*Le travail humanitaire, op. cit.* et Siméant J., « Un humanitaire "apolitique"…, art. cit.), dont la socialisation catholique et l'héritage familial d'un engagement politique « concret » (type conseiller municipal dans de petites communes), loin des querelles partisanes, dessinent les contours d'un politique désirable « quand il résout des problèmes, simplement, sans idéologie ».

[944] Citons l'exemple, au sein du groupe local de GP, du référent de la campagne OGM, qui travaille comme technicien de laboratoire pour l'Institut Pasteur en génie génétique.

solutions techniques. Hauts diplômés, l'engagement au sein du groupe local est souvent leur première expérience du militantisme.

Par opposition, les bénévoles plus âgés sont dotés d'une expérience militante beaucoup plus vaste. En effet, ce sont des écologistes expérimentés, qui ont souvent des parcours associatifs, voire syndicaux[945], très riches[946]. Parmi ces enseignants et éducateurs, l'engagement à gauche a pris de multiples chemins dès les années 1970, mais souvent proches de ce qu'on a appelé la « deuxième gauche » (dans la mouvance de la CFDT et du PSU) et des premières mobilisations écologistes, dans le champ politique (soutien à la candidature de René Dumont en 1974) ou, de manière plus diffuse, dans le champ associatif ou du développement personnel. On présente ici deux personnages assez représentatifs de ces polarités, qu'on retrouvera ultérieurement dans notre démonstration :

Nicole G. : recherche de soi et engagement associatif

Née en **1940**, elle a vécu une enfance douloureuse, confrontée à **l'exode** durant la guerre avant d'être placée en **orphelinat**. Elle dit de **son père, préparateur en pharmacie et de sa mère, femme de chambre, qu'ils furent *« toute leur vie exploités par des bourgeois***[947] *»*. Elle devient **professeur d'éducation physique puis s'expatrie durant huit ans au Mexique**, pour suivre son mari ingénieur. Elle enseigne alors le français au **Politécnico, l'Université frondeuse et populaire du Mexico des années 1970**. De retour en France, divorcée, elle élève seule sa fille et **reprend péniblement son poste d'enseignante en éducation physique dans un lycée difficile**. Elle fait une dépression, puis entame une longue série de **formations : alimentation bio, botanique, sophrologie, gym douce, développement personnel (Feldenkreis, analyse transactionnelle et PNL)**. Elle crée une association et anime des **groupes de travail corporel pendant dix ans**. Elle donne des **cours en communication** au CUEP à mi-temps, conservant contre son gré un mi-temps d'enseignante en EPS. En 1995, suite à des soucis personnels, elle arrête l'animation en gym douce, part faire des **stages en agriculture biologique dans un village communautaire** dans le sud de la France, s'engage à Terre Vivante, puis travaille bénévolement dans un **magasin bio**.

En 2001, suite à sa **retraite** de l'Education nationale, elle cherche d'autres engagements et adhère à Greenpeace *via* **Direct Dialogue**. Elle se rend immédiatement à la réunion du groupe local, participe très vite à l'animation de stands, devient **activiste** (participant à des actions en France mais aussi à l'étranger), représente le groupe local aux assemblées statutaires nationales et prend en charge **l'accueil des nouveaux**. Abonnée de longue date à de multiples revues (*Alternative Santé, Silence, Politis, Monde diplomatique…*), elle est engagée dans de nombreux réseaux et associations : **jardins communautaires, Artisans du Monde, Casseurs**

[945] Dans le groupe observé, seul un membre très intermittent est engagé chez les Verts mais il ne nous a pas été possible de réaliser un entretien avec lui car il a déménagé peu après le début de notre enquête. Chez les autres, les partis politiques sont souvent perçus avec méfiance. Parmi les enquêtés de GP, la proximité électorale couvre tout le spectre de la gauche, de LO au PS.

[946] Voir tableau synthétique des entretiens en annexe.

[947] Entretien avec l'auteur, le 12 juillet 2004.

de Pub, Amis de la Confédération Paysanne, Comité de soutien aux faucheurs volontaires… Parallèlement, elle anime des séminaires en entreprise de communication et de développement personnel.

Michel B. : les chemins buissonniers de l'écologie

Né en **1941**, d'un père minotier et d'une mère au foyer (onze enfants), Michel B. a grandi dans un **environnement rural**. Il parle avec nostalgie de « la vie au grand air », dans les forêts de son enfance ou sur les sentiers où, jeune **scout**, il devient « le roi de la cuisine sur feu ». Après avoir décroché son baccalauréat, il passe cinq années au **grand séminaire** et hésite à s'engager dans les ordres. Mais sa trajectoire bifurque, tandis qu'il s'implique dans l'ébullition de **mai 1968**. Alors qu'il dépeint sa famille élargie comme bourgeoise et *« capitaliste*[948] *»*, il effectue une « conversion » lors de ce printemps mouvementé et devient *« **le mouton noir de la famille** »*. Il obtient le concours d'**éducateur-spécialisé** en 1970 et travaillera quinze ans en institut médico-associatif, puis vingt ans en milieu ouvert (dans une association de protection judiciaire de la jeunesse). Il adhère à la **CFDT** en mai 1968 et deviendra tour à tour **délégué du personnel, élu au comité d'entreprise et délégué syndical**. Comme il le souligne, *« ma CFDT, c'était la CFDT des années 1970 qui précédait celle d'Edmond Maire, et qui avait alors une très grande ouverture. **On était présents partout. On était sollicités pour soutenir toutes les luttes et on y allait !** »*. Parallèlement à sa carrière professionnelle et syndicale, il s'intéresse à de multiples thématiques, notamment le **tiers-mondisme et le pacifisme**. Dés le début des années 1980, il devient militant d'Amnesty International et participe aux manifestations anti-nucléaires, par exemple contre l'implantation de la centrale nucléaire de Gravelines.
S'il ne devient **donateur** de Greenpeace qu'en 1993, il précise néanmoins : ***« Dans le fonds, je crois que j'ai toujours été écolo ! Mais ça passait par d'autres chemins…»***.
Il sera présent dés la fondation du groupe local en 1999 et prend en charge la **campagne « Forêt »**, dont il est toujours référent dix ans après. C'est également à cette époque qu'il démultiplie son engagement associatif, notamment parce qu'il devient pré-retraité et par dépit envers l'évolution de son organisation syndicale d'origine, qu'il finira par quitter au moment des conflits sur la réforme des retraites en 2003 pour le syndicat **SUD**. Il s'engage dans les **« jardins-potagers familiaux ouvriers » mais aussi dans différentes associations locales** (Colores Latino Americano, KO Social, soutien aux sans-papiers) et de grandes manifestations dans la mouvance **altermondialiste** : manifestations européennes pour la bio-diversité à la Haye, forums avec la Confédération Paysanne**, Forum Social Européen à Florence en 2002 et Saint Denis en 2003**.

Le groupe local de HI : « topique du sentiment » et « topique de la dénonciation »[949]

On a abordé au chapitre précédent, en rapportant des séquences d'échanges entre différents membres du groupe local d'HI, certaines lignes de clivages du collectif. D'un côté, un certain nombre de membres, plus âgés, sont « venus » au groupe par leur statut de « parrains » et restent surtout attachés, dans une optique

[948] Entretien avec l'auteur, le 11 juillet 2004.
[949] Boltanski L., *La souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique*, Paris, Métailié, 1993.

chrétienne et charitable, à l'aide aux « victimes ». Pour reprendre la typologie de Luc Boltanski, face à la souffrance, ils sont dans un topique du « sentiment » : les destinataires de leur mobilisation (et de leurs prières) sont d'abord les enfants, victimes des mines anti-personnelles, qui méritent compassion et assistance. Par contraste, d'autres membres sont davantage dans un topique de la « dénonciation » : leur mobilisation vise à mettre en exergue l'injustice des conflits armés, la responsabilité des États non-signataires des différentes conventions défendues, et les marchands d'armes. Ils lient cette dénonciation à la critique de « la mondialisation néo-libérale » et notamment des déséquilibres « nord-sud »[950].

On retrouve cette opposition à mots couverts dans l'extrait cité au chapitre précédent (cf. « Retour sur une situation d'enquête incontrôlée : le "grand confessionnal" impromptu »). La particularité de ce clivage est qu'il s'articule au flou relatif de la mission de HI. En effet, HI a poursuivi une ligne fluctuante, en partant de l'expertise sur l'appareillage des handicapés en situation d'urgence, puis en développant le combat contre les mines anti-personnelles, ensuite en élargissant ses campagnes autour de la polysémie du terme « handicap », et enfin en mettant en œuvre des programmes non plus seulement dans des pays lointains mais également en France, autour de l'intégration des handicapés. Aussi, comme nous le verrons ultérieurement, les militants plus âgés et catholiques peuvent définir leur engagement en faveur du parrainage d'enfant et éventuellement de la thématique du handicap en France (notamment quand ils sont touchés par la problématique de l'immobilisation), tandis que les anti-militaristes se saisissent du plaidoyer contre les mines ou les BASM pour pointer du doigt la responsabilité des États, et notamment des États-Unis.

A ce titre, le profil du coordinateur de 2004 à 2007 est intéressant dans le sens où il opère comme une synthèse dans cette ligne fluctuante.

Frédéric P. : l'art de la synthèse

Frédéric P. est né en 1955 dans une famille qu'il décrit comme « pas militante », avec un **père cadre** dans la Fédération nationale du bâtiment et une **mère infirmière**. Après un essai infructueux en DEUG de droit, **il décide, après une année sabbatique, de s'engager comme ouvrier (menuisier) dans un chantier naval** en Bretagne. Après cinq années, il devient professeur de menuiserie et est recruté au

[950] A propos de la carte de HI représentant la dispersion des mines dans le monde, ils soulignent (en entretien et non dans les interactions collectives) par exemple que les Etats et entreprises les fabriquant et commercialisant sont au nord tandis que l'immense majorité des mines sont utilisées au sud de l'hémisphère : « Les mines, ça crée des profits au nord et des morts au sud ! ».

ministère de la Justice. Il **enseigne alors la menuiserie à de jeunes délinquants** dans un centre dont il deviendra **quinze ans plus tard le directeur**. Parallèlement, il se syndique à la **CFDT** en 1994.

A l'aube et au crépuscule de sa vie professionnelle, il s'engage dans de nombreux **chantiers internationaux**, tout autour du monde, du Groenland au Népal. Comme il le précise : *« **L'humanitaire me fait rêver. Et puis, j'ai la fibre sociale, par mon boulot. Et puis, j'ai été confronté à la question du handicap dans ma famille, mes amis**… »*. **Parrain** depuis de nombreuses années, il est contacté à l'occasion d'une réunion organisée par HI à ce titre, pour rejoindre la Pyramide locale. Il y participe donc dès la première édition, en 1998. Il reprendra le flambeau après le décès de la première coordinatrice : *« C'était le bon moment pour moi. J'avais une frustration dans mon travail, je ne m'y retrouvais pas. (…) **Et j'ai trouvé dans l'antenne ce que je ne trouvais plus dans le boulot**. »*. A propos de HI, il dit apprécier *« **cette approche intelligente des problèmes**… Richardier et Simonnot[951], ils étaient médecins, ils ont soigné des mutilés. Ensuite, ils ont développé l'appareillage pour la réadaptation. Et ensuite, ils ont lutté contre les mines. Et c'est ce lien que je trouve intéressant. Ils auraient pu dire : "On est médecins, on arrête", mais non, ils sont **allés à la cause**. Et ensuite, après les mines, ils ont développé **le microcrédit pour l'intégration des handicapés**. Ils se sont engagés sur l'image du handicap. Et **ils ont réfléchi, moins sur le handicap physique, que sur la situation de handicap en tant que tel. On le décroche de la personne**. Et alors, en travaillant sur la situation, on change plein de choses. D'où la prévention, les campagnes sur l'accessibilité… Et c'est toute la diversification de cette réflexion, qui en même temps reste cohérente, ne s'éparpille pas. Et ça ne se fige pas. **(…) Si on travaille la situation de handicap, on s'intéresse aussi au sida, même s'il n'y a pas de béquille…** (…) **Les mines, c'est la signature de l'association**. Mais ce n'est pas l'essentiel de son travail. Mais le reste, les autres le font aussi alors que les mines, beaucoup moins. **Mais moi, je trouve le reste tout autant important.** L'ONG a grandi dans les PVD mais elle a été interpellée sur son action en France. Ils auraient pu dire " C'est pas nous, c'est l'APF" mais non, "L'APF, elle accueille dans de grosses institutions, nous c'est autre chose". Et ils ont fait **le programme France. Et c'est passionnant !** »*. Dans ses réflexions, et dans les actions qu'il développe au sein du groupe (nous y reviendrons), il met l'emphase sur la nécessité de donner des moyens de compensation pour que les handicapés restent dans la société, ne soient pas à part : ***« Ce n'est pas la bonne action des biens portants pour ces pauvres petits malheureux ! Il faut sortir de ça[952] ! »***.

En mettant en perspective ce profil, qui fédère un ensemble de personnes aux dispositions similaires[953], on saisit la potentialité d'une opposition entre leurs

[951] Fondateurs de HI.
[952] Entretien avec l'auteur, 3 mars 2006.
[953] Le coordinateur qui lui a succédé en 2007 présente également un profil « de synthèse », entre le pôle « social et dénonciateur » et le pôle « chrétien et parrain ». Autodidacte (« arpette sur les chantiers » à 14 ans) devenu permanent syndical (CFTC-CFDT), puis inspecteur du travail et enfin chargé de mission pour la gestion d'un établissement de travailleurs handicapés, il rejoint l'antenne locale au moment de sa retraite, en 2002. Parrain d'enfants pour HI depuis 1992, c'est aussi un croyant engagé, ancien dirigeant fédéral de la JOC dans les années 1960.

conceptions et celles des bénévoles plus âgées, et sans doute plus attachés « à la béquille[954] », qu' « au sida ».

1.2.2. Penser global, agir local : la quête d'un lieu commun

Le point commun entre les différents engagés des groupes locaux de GP et HI est de s'inscrire dans un dispositif non seulement d'action « altruiste » (dans le sens où ils ne sont pas directement les bénéficiaires des actions) mais surtout qui développe une mobilisation localement pour mener des actions dans des arènes nationales et internationales, pour faire aboutir des campagnes touchant des populations et des territoires souvent lointains. L'architecture « local-national-transnational » repose d'ailleurs sur une structuration institutionnelle hiérarchique et pyramidale. Une illusion fonctionnaliste pourrait nous conduire à faire l'hypothèse de l'adhésion des bénévoles par le caractère *logique* et *utilitaire* de cet échafaudage. Pourtant, cette dimension organisationnelle ne permet pas à elle seule de comprendre l'engagement des bénévoles. Au travers des entretiens et observations ethnographiques, il apparaît davantage que si cette articulation sur le papier leur « parle », c'est qu'elle résonne avec leur trajectoire biographique. Ainsi, si la perspective d'avoir prise ici sur le lointain les intéresse, les stimule et surtout leur paraît envisageable, c'est parce que leurs expériences passées leur permettent de construire ces passerelles de causalité, de responsabilité et de coopération entre « ici » et « là-bas ». Peut-on pour autant parler de cosmopolites enracinés ?

Des « cosmopolites enracinés » ?

Sidney Tarrow définit les « militants transnationaux », comme des « groupes et individus qui mobilisent des ressources et possibilités nationales et internationales pour faire valoir leurs revendications au nom d'acteurs externes, contre des adversaires externes ou en appui avec des objectifs qu'ils partagent avec leurs alliés transnationaux[955] ». Parmi eux, il met l'accent sur une forme particulière d'engagement, qu'il désigne par le terme de « cosmopolite enraciné ». Il entend par là

[954] La béquille est un emblème qui met davantage l'accent, dans la lutte contre les mines anti-personnelles, sur l'aide aux victimes, avec une visée à la fois charitable et de restitution de dignité (« remettre les gens debout »). Ce n'est sans doute pas un hasard si son envoi en miniature dans les sollicitations par publipostage de HI (dont on sait qu'elles visent d'abord les multidonateurs âgés et catholiques) fut un grand succès du marketing direct ces dernières années.

[955] Tarrow S., « Cosmopolites enracinés et militants transnationaux », *Lien social et Politiques*, 58, automne 2007, p. 90. On renvoie également à Tarrow, S., *The New Transnational Activism*, Cambridge, Cambridge University Press., 2005.

des militants qui « s'éloignent temporairement de leur pays tout en s'appuyant sur ses ressources intérieures pour mener à bien leur action[956] ». Il inclut, entre autres déclinaisons, les « altermondialistes locaux », tels ceux qui fréquentent les contre-sommets internationaux[957], à l'image de certains bénévoles que nous avons rencontrés, surtout dans le groupe local de Greenpeace. Il souligne que ce cosmopolitisme doit se comprendre moins en termes cognitifs que par l'étude de la configuration relationnelle dans laquelle évoluent ces militants, « pris dans des liens qui les unissent à leur propre société, à d'autres pays et aux institutions internationales[958] ». Or, si nous avons déjà souligné la très inégale disposition au cosmopolitisme de nos bénévoles locaux (dans chacune des ONG), du coordinateur « pure souche » à l'habitué des forums sociaux internationaux, cette tension entre l' « ici » et « là-bas » est constitutive de l'engagement de tous nos bénévoles. Tous sont travaillés, selon des modalités différentes, par cette articulation, puisqu'elle constitue le sens même de leur mobilisation. Si certains ne connaissent de « là-bas » que ce que l'ONG leur en dit, d'autres ont une appétence ancienne pour « le lointain » et des connaissances précises sur cet « ailleurs ». Les seconds occupent un rôle clef dans les groupes, en garantissant notamment la crédibilité des premiers à s'arroger une parole d'institution qui tire son prestige de son action « là-bas » : ancien expatrié de l'ONG qui prend en charge le stand « mines » lors de la Pyramide, ancien expatrié professionnel en Amérique du Sud qui témoigne de la destruction des forêts anciennes…

Pour ces bénévoles, parler de « là-bas », s'y référer pour légitimer son engagement, voire l'enchanter dans les moments pénibles, n'est possible qu'au regard de la familiarité, de la proximité biographique qu'ils entretiennent avec des territoires géographiquement lointains. Celle-ci s'est construite de différentes façons, sur un mode indirect (histoires familiales, construction d'imaginaires sociaux valorisants le lointain) ou direct (expériences d'expatriation professionnelle, service militaire outre-mer, voyages au long cours, parcours itinérant initiatique, mise en couple avec un(e) étranger(e)…). Elle est maintenue par des voyages, des lectures, mais aussi le

[956] Tarrow S., « Cosmopolites enracinés… », art. cit., p. 87.
[957] Pour une analyse des propriétés des participants au Forum social européen de 2003, à Saint-Denis, sous l'angle du rapport au cosmopolitisme, cf. Gobille B., « Les altermondialistes : des activistes transnationaux ? », *Critique internationale,* 27, 2005, p. 132-145 et Gobille B., Uysal A., « Cosmopolites et enracinés », *in* Agrikoliansky E., Sommier I. (dir.), *Radiographie du mouvement altermondialiste*, Paris, La Dispute, 2005, p. 105-127.
[958] *Idem*, p. 87.

parrainage d'enfants pour des bénévoles d'HI, ou la fréquentation d'expositions et le visionnage assidu de documentaires pour plusieurs bénévoles de Greenpeace.

Plus largement, dans les groupes, cette familiarité avec le lointain est aussi travaillée par des carrières morales où pèsent l'héritage des socialisations catholiques (notamment pour les bénévoles-parrains d'enfant d'HI) ou des engagements tiers-mondistes des plus anciens bénévoles de Greenpeace. Pour les plus jeunes, ce sont les parcours universitaires qui ont souvent favorisé les séjours à l'étranger et la découverte d'enjeux dépassant le cadre hexagonal. Cette propension à créer des cadrages liant le local au transnational via des expériences vécues, est appuyée par des lectures qui activent des chaînages de causalité entre « ici » et « là-bas »[959]. Ainsi *l'agir local, penser global* de la cause écologiste est devenu un mot d'ordre porté par l'altermondialisme du *Monde diplomatique*, fréquemment lu par les bénévoles de Greenpeace et par une frange de bénévoles de HI (pôle antimilitariste). Mais le mot d'ordre *agir local, penser global* est aussi relayé par des publications catholiques, de *Témoignage Chrétien* à *La Croix*, lues par des bénévoles de HI, plus âgés et parfois plus conservateurs[960] que ceux précités (pôle parrainage). La diversité des causes est donc recoupée par une commune propension à mobiliser des références intellectuelles et des expériences personnelles pour articuler le local au transnational.

Certes, ce terme générique de « cosmopolite enraciné » risque de gommer trop rapidement des différences importantes dans les modes de socialisation à l'international : en effet, si ce n'est par un goût et une aptitude à parler « ici » de « là-bas », comment comparer la bénévole d'HI, « vieille fille » retraitée et fervente catholique pratiquante, marraine d'enfants par parrainage associatif dans « des villages où ils n'ont rien », qui n'a jamais quitté la France[961] et le jeune enseignant de géographie bénévole de GP, activiste, partant avec vélo et sac-à-dos tous les étés dans des pérégrinations de loisir, de découverte, autant que de réflexion personnelle ? Mais s'il faut prêter attention aux relations hétérogènes au « lointain », nous voudrions

[959] Le documentaire d'Hubert Sauper « Le Cauchemar de Darwin » (2004), vu et apprécié par de nombreux bénévoles, illustre bien la diffusion et l'appropriation de ces cadres d'injustice.
[960] Pour une analyse du rapport au lointain chez certains donateurs d'ONG caritatives, parfois dans un rapport ambivalent à l'altérité et, par exemple, à l'immigration, cf. Épée A., *Le don d'argent…, op. cit.*, p. 488- 538.
[961] Cette illustration (qui est un cas réel) a valeur d'exemple, non de typologie distinctive HI/GP, car, même si les bénévoles de HI rencontrés sont majoritairement croyants et se sentent « chrétiens » (et ceux de GP plus souvent athées), des cas inverses se rencontrent aussi.

également attirer l'attention sur le fait que cette notion ne doit pas homogénéiser l'ancrage local.

L'hétérogénéité des articulations du « proche » et du « lointain »

Pour éclairer ce point, nous pouvons revenir sur le profil de protagonistes de la séquence du chapitre précédent (cf. « Retour sur une situation d'enquête incontrôlée : le "grand confessionnal" impromptu »). On a précisé que Raymond W. incarne le pôle « chrétien et parrain » alors que le couple Maël et Marianne D. se positionnent d'abord comme « antimilitaristes »[962]. En explorant davantage leur engagement, on perçoit une réalité plus complexe, et notamment une articulation forte entre « ici » et « là-bas », mais également entre un parcours individuel et des campagnes globales[963].

Raymond W. : relier l'ici et l'au-delà

Raymond W. est un **VRP à la retraite**. Il a fondé l'antenne locale en 1998 avec sa **femme**, qu'il décrit comme « la véritable locomotive du groupe ». Ce couple très **chrétien**, parents de cinq enfants, est **multidonateur** et **impliqué dans la vie de la paroisse et dans le réseau associatif local**. En 2003, Raymond subit tour à tour le **décès de sa femme et une longue période d'hospitalisation et de rééducation, après s'être brisé accidentellement le bras et la jambe**. Suite à cette période douloureuse, il reprend peu à peu ses activités au sein du groupe, en délégant la majorité des tâches à un co-responsable. Il a recentré son action dans deux directions : **d'une part poursuivre les actions que prenaient spécifiquement en charge sa femme, de l'autre développer au niveau local la « mission France » de Handicap**[964].

Q- Mais qu'est ce qui vous a donné envie de monter ce groupe local ? Par rapport à d'autres engagements ?

« Alors qu'est ce qui… je dirais qu'on est comme ça, de tout temps… c'est-à-dire que globalement ***on essaie de ne pas vivre en égoïste et de laisser notre***

[962] Par souci de synthèse, on se concentre sur des cas de HI mais on aurait pu tout aussi bien choisir des cas de GP. On trouvera par exemple des illustrations comparées dans la communication suivante : Lefèvre S., Ollitrault S., « De " petites mains" tendues vers "là-bas". Les militants des groupes locaux d'Handicap International et de Greenpeace », Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ? Trajectoires, pratiques et organisations militantes. Colloque international – Lille – IFRESI-CERAPS-CLERSE, Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, 8, 9 et 10 juin 2006. On y aborde notamment la trajectoire d'un ancien expatrié du groupe de GP (étudié par S. Ollitrault), qui lie son engagement auprès des indiens en Guyane victime de la « modernisation forcée », à la situation de ses parents agriculteurs, acculés à des situations de domination ressentie durement (suicide d'un voisin agriculteur), par les injonctions de l'agriculture productiviste.

[963] Il va sans dire que notre propos ne vise en aucun cas à réduire un engagement « altruiste » à des « intérêts égoïstes » (ce qui nous paraît une opposition particulièrement stérile). On renvoie à nos remarques en introduction de cette thèse sur l'impasse de la posture qui tente de trier le bon grain de l'ivraie dans les formes de militantismes, entre les « dévoués » et les « intéressés », à la fois parce que c'est un débat normatif, interne aux organisations, qui ne concerne pas le chercheur, mais également parce qu'on manque alors les questions de recherche les plus fécondes.

[964] Comme le suggère O. Fillieule à propos des engagés dans des associations de lutte contre le SIDA, on ne peut comprendre une telle trajectoire d'engagement sans mettre en relation les carrières militantes et professionnelles, mais également la carrière de malade (ou celle d'un proche). Cf. Fillieule O., « Post-scriptum… », art. cit.

***porte ouverte**. Alors avec la vie que nous avons mené, c'est-à-dire père et mère de cinq enfants. On a toujours cherché à ouvrir… Dés le début mon épouse… **Elle aurait voulu être toujours entourée d'enfants**. Toujours. Elle était partie à Paris comme officier de police adjointe pour s'occuper d'enfants à la brigade des mineurs. (…) Donc déjà c'était dans ses fibres. Puis on s'est mis en veilleuse, pendant, on va dire, dix ans, avec les enfants. Et puis voilà quoi. Même à cette période, elle s'intéressait toujours à la petite enfance, les enfants en difficulté à Paris. Et puis voilà, ici, localement la petite enfance. Elle a été successivement troisième adjointe au maire, aux affaires sanitaire et sociale. Après elle a été six ans présidente du Centre Social (…). Et c'est là que s'est embrayée la présence sur Handicap International et dans la foulée, on a créé l'antenne. Seuls d'abord mais très vite avec trois autres couples. (…) Et puis, on a fait notre première pyramide. Et puis ça a continué. Alors après, la maladie de… **la maladie de ma femme… et son décès…** c'est elle-même qui a demandé, « tu vois qui pour nous donner un coup de main ? ». On s'est posé beaucoup de questions. Elle a dit « moi, je vois très bien Frédéric P. ». Et voilà, il est toujours là. Personnellement, j'ai assez difficilement vécu le décès de mon épouse… et un an après son décès, je me suis cassé le bras et la jambe, j'ai fait quatre mois d'hôpital, rééducation… nouveau départ… et bon, même si on est deux responsables, c'est Frédéric qui a pris 90% de l'activité. Et volontairement, moi aussi j'ai eu envie de faire d'autres choses. **Je reste mais je m'occupe plus particulièrement du « programme France » parce que HI s'intéresse de nouveau au handicap en France mais aussi c'est très proche du handicap qu'a subi mon épouse.** Donc je fais le relais mais ça ne m'empêche pas d'aller faire des expositions dans les écoles. »*

Q- Vous faîtes des interventions en milieu scolaire ?

R- *« **Ah oui, oui, oui, elle était enseignante dans le temps hein donc… Et puis bon, je préparais avec elle ses interventions et bon ben, je continue quoi…** (…) Mais c'est vrai que j'ai toujours été… son adjoint. Je ne sais pas comment dire ça. (…) C'était la locomotive ! Et puis…* (long silence) *quand elle a disparu… bon déjà quand elle a été malade, on a été obligé de mettre en veilleuse, elle a quand même été malade vingt mois. **A six mois de la fin, elle tenait encore ses réunions ici.** Ses réunions d'Handicap bimestrielles…(…) **Mais je dois avouer que ma participation à l'équipe, ça m'aide à vivre hein. D'abord, j'ai le souvenir du travail fait avec ma femme …** (…) Mais je ne suis qu'à moitié bien parce que je suis en train de me remettre d'un double choc, le décès de mon épouse d'une part et bras et jambes cassés après… Dans les motivations, j'en ai pas parlé mais **j'ai été un mois [dans un centre de rééducation], complètement dépendant. Rien pouvoir faire seul, pas ma toilette, pas aller aux WC, rien rien rien, ligoté, immobilisé… Et ensuite un mois avec les traumatisés de la route, les jambes cassées, les bras cassés… (long silence) Ca fait partie, maintenant, encore plus, des motivations pour le programme France[965] …** »*

[965] Entretien avec l'auteur et Sylvie Ollitrault, 20 novembre 2004.

Marianne et Maël : le parrainage et l'injustice

Marianne et Maël[966] sont un couple d'une quarantaine d'années, tous deux **enseignants en anglais** (lui en école d'ingénieurs, elle au collège). Ils sont donateurs depuis une dizaine d'années et ont rejoint l'antenne locale en 2000, après une « réunion parrains » où ils furent sollicités. Comme on l'a déjà souligné, leur engagement est marqué par **l'antimilitarisme** et **une attention aux problématiques des pays en voie de développement**. Contrairement à la plupart des autres bénévoles, ils ne sont **pas croyants**. Les deux mènent des projets pour développer **l'implication bénévoles de leurs élèves et étudiants** auprès de différentes associations (dont HI, au moment de la Pyramide de chaussures).

Q- Donc vous, vous êtes arrivés pour la seconde pyramide, c'est ça ? :

ML : « On était parrain depuis quelques années, deux ou trois ans, et ***on avait envie de passer à un stade supérieur. On se disait que c'était bien de donner, on suivait les projets par courrier mais on recherchait un engagement de plus personnel que d'envoyer de l'argent****.»*

ME : « Je trouve indispensable que chacun s'occupe des autres. Ca paraît évident mais dans la société où on vit, ça ne l'est pas. Ensuite, ***nous on eu la chance de beaucoup voyager donc on voit la misère et ça n'est pas comparable avec ce qu'on voit ici****. Et puis aussi,* ***j'ai une grand-mère qu'on a amputé d'une jambe donc la situation de handicap qui était jusqu'ici très abstraite est devenue très concrète****. Essayez de la maintenir chez elle etc, voir comme tout est compliqué…* ***J'ai eu un grand-père aussi qui était hémiplégique****. Et moi, je donnais beaucoup au Secours populaire, à la Banque alimentaire, (…) l'APF enfin bon tout le tintouin, l'Abbé Pierre, tout ce qu'on veut… Mais, comment dire, Handicap, je trouve qu'il y avait une âme. Et* ***le fait qu'on ait rencontre un expatrié qui était parti sur le terrain*** *(…),* ***là ça a pris tout son sens****. De toute façon, on voulait faire quelque chose…*

ML : En plus, je réponds pour moi mais je pense que toi, c'est pareil, ***je pense qu'on avait besoin effectivement d'aide par rapport notamment par rapport à ce qu'on avait vu en Inde*** *où vraiment on a vu… »*

Q- Le voyage en Inde, c'était en quelle année ?

ML : « 85 pour moi. »

ME : « Moi ***j'y suis allée plusieurs fois****.* ***On est allés en Indonésie, en Inde, au Népal…*** *On a beaucoup voyagé. Mais quand on a vu les sous-castes des sous-castes… Mais là vraiment,* ***l'Inde, c'est ce qui nous a le plus secoué*** *par rapport à ailleurs, où on voyait quand même des systèmes d'aide etc., mais là, c'était vraiment****… sans pitié…*** *»*

ML : « Et c'est vrai que voir tout ça, ça a sans doute débloqué… L'envie d'aider, bon on l'a, ça vient de loin, de l'éducation ou je sais pas mais le déclic, passer à l'action, ça se révèle à un moment ou un autre… (…) ***Et je crois que Handicap est arrivé au moment où il le fallait. Il y avait bien sûr ta grand-mère et son handicap mais voilà… on s'est investi très vite, beaucoup. »***

ME : « Moi je trouve que dans la misère, le handicap c'est ce qu'il y a de plus injuste. ***Et puis aussi, il y a le fait qu'on n'ait pas d'enfants. A partir du moment où on a décidé de ne pas en avoir, ça me paraît important qu'on***

[966] Pour désigner le locuteur dans cet extrait, on notera Maël (ML) et Marianne (ME).

***participe à notre niveau, même de manière très floue, à l'éducation**, et on ne veut pas parrainer un gamin X au détriment d'un autre Y donc bon, Handicap proposait un projet. »*

*ML : « J'en avais parlé avec **une collègue de travail** d'ailleurs. Je lui avais dit « j'aimerais bien m'engager » et elle parrainait un petit garçon, en Inde d'ailleurs. Je lui ai demandé des brochures, tout ça.»*

*ME : « Et après, **comme on voyage beaucoup, on voulait pouvoir se rendre sur place, créer un lien plus personnel avec l'enfant et pas juste envoyer un chèque**. Et donc voilà, c'est comme ça que ça s'est fait… (…) »*

ML : [Plus tard, dans l'entretien] *« **Moi, personnellement je suis aussi très attachée au côté antimilitariste, issu de 68 quelque part**. (regards étonnés de Colette et Raymond) Bon c'est l'horreur pure ! Déjà les conflits font beaucoup trop de victimes mais en plus là ce sont des gens qui n'ont rien demandé ! Alors il y a ce côté anti-militaires, même si ça paraît idiot et cliché de dire ça. **Moi c'est de l'indignation. Ca m'indigne aussi que des gens aient faim en France alors qu'on est bourré de fric. Mais le fait que la mine, cette arme soit éternelle, c'est l'injustice dans l'injustice.** Et le handicap dans le handicap. Dans les pays du tiers-monde**… Ca va être choquant ce que je vais dire mais je suis plus sensibilisé au handicap dans le tiers-monde qu'en France.** C'est bête de dire ça mais c'est ce que je ressens. (…) …de penser qu'il y a des enfants dans des jungles, bon **j'ai vu des gens en Inde sur des nattes, sans bras et sans jambe**, posés là comme des légumes, on peut pas dire autre chose, **alors qu'en France**, même si c'est nettement insuffisant, quand on voit l'argent jeté par les fenêtres, c'est honteux mais… **je vais pas dire que ça ne me touche pas parce que c'est pas vrai*** (Raymond fronce les sourcils) ***mais ça m'interpelle encore plus à l'étranger**, peut-être parce qu'on a eu la chance d'aller loin, qu'en France où il y a des « aides », alors avec beaucoup de guillemets parce que c'est le parcours du combattant, **j'ai vu ma grand-mère, la galère pour avoir un fauteuil mais… il y a des choses qui existent**. Alors que là-bas y a rien. Y a RIEN* (elle insiste). *(…) Alors, par rapport au « programme France », j'ai une gêne… C'est pire, je dirais. Je ne sais pas s'il faut faire une hiérarchie dans le malheur mais*[967]*…»*

Pour conclure cette réflexion, on voudrait soulever trois points. En premier lieu, si nos engagés ne méritent sans doute pas tous le « titre » de « cosmopolites enracinés », il apparaît néanmoins que leur engagement dans le groupe local et leur attachement à ce dispositif de mobilisation particulier, ne peut être compris sans qu'on prenne la mesure de leur relation à « ici » et « là-bas ». Dans cette dichotomie se joue plusieurs partitions imaginaires qui s'entremêlent sur les plans géographiques, de la proximité affective, de chaînages de causalité, de l'identification catégorielle (les valides / les handicapés, les riches / les pauvres, les adultes / les enfants). En second lieu, ces deux exemples incarnent des articulations différentes entre « ici » et « là-bas », qui nourrissent par exemple des attitudes contraires à l'endroit du « programme

[967] Entretien avec l'auteur et Sylvie Ollitrault, 20 novembre 2004.

France » : c'est le cœur de l'engagement de Raymond alors que Marianne et Maël ressentent « une gêne » à son égard. Troisième point, dans cette ambigüité d'un langage commun de l' « ici » et du « là-bas », sans que les protagonistes ne mettent les mêmes significations derrière ces mots, se joue l'injonction d'un cadrage légitime de la mobilisation portée par l'ONG : « l'agir local/ penser global ». C'est à l'inégale capacité des individus à ranger leur positionnement différent, à l'égard du proche et au lointain, derrière un mot d'ordre commun que nous allons maintenant consacrer le prochain développement.

Le succès d'un cadrage et la réindexation des engagements

Comme pour l'apolitisme du groupe local, le « lieu commun » de « l'agir local-penser global » doit être maintenu par un travail collectif qui garantit malgré l'hétérogénéité des parcours la possibilité d'une mobilisation univoque. En effet, il est saisissant de constater que dans les interactions collectives, malgré les divergences individuelles profondes que nous avons souligné, le cadrage des problèmes dans ces termes semble aller de soi parmi les engagés, y compris pour les moins « cosmopolites » ou les moins versés dans les campagnes globales. Un ensemble de mots-pavillons sont hissés régulièrement tandis que d'autres, suscitant des clivages ou renvoyant hors de la « plateforme commune », sont évités.

A ce titre, une double herméneutique normative fonctionne à plein lorsqu'on observe au cours des entretiens la pudeur à dire devant l'enquêteur certains mots « ringardisés » socialement (« c'est vrai que je me suis toujours occupée des pauvres, euh enfin, des exclus… ») ou l'emploi par un bénévole de catégories de discours, réprouvées par les regards gênés des autres membres du groupe (« Bon, les kinés d'HI, ils vont dans *la brousse*, y a rien là-bas, ils vont dormir dans *les cases*, c'est quand même, euh… »), et immédiatement retraduites par un correcteur zélé (« Oui, enfin, ce qu'il veut dire, c'est que les expatriés sont dans des situations d'urgence… »). Durant une réunion du groupe local de GP, de jeunes bénévoles froncent les sourcils en entendant un vétéran utiliser, exceptionnellement, une grille d'analyse en termes de « conflits de classe » et de « tiers-mondisme ».

Certes, comme on l'a souligné, le « cadre d'injustice[968] » local-transnational entre en résonance, pour plusieurs bénévoles interviewés, avec des parcours

[968] Ce terme, forgé par W. Gamson, désigne le processus de faire penser des situations comme problématiques et non naturelles ou fatales et, de manière concomitante, de contribuer au sentiment que

d'engagements passés. Pour des bénévoles de Greenpeace plus âgés, il constitue un pivot entre les idéologies de l'aide au lointain appropriées dans les années 1970 (le tiers-mondisme, l'économie du développement) et des engagements locaux concrets entamés dans les années 1980 et 1990 (jardins ouvriers, coopérative bio, défense d'un bois ou d'un parc, sensibilisation écologiste d'enfants). Pour les bénévoles de HI rencontrés, si on a précisé que l'engagement catholique est souvent le fil rouge de leur carrière morale, il n'est pas évoqué ouvertement dans les réunions, et c'est bien l'adoption du répertoire expert qui prévaut « officiellement ».

A cet égard, le fait d'être aujourd'hui bénévole de GP ou HI ne doit pas être lu comme l'aboutissement évident, naturel, d'une trajectoire morale et idéologique ou comme le mûrissement d'un engagement de jeunesse raboté par le « principe de réalité ». Se déprendre d'une « illusion biographique » appliquée à la carrière morale, c'est saisir au contraire que ce cheminement doit autant à une logique interne qu'aux modifications historiques de l'espace des engagements structurés, dicibles et valorisés socialement[969]. La réindexation de la désirabilité sociale de tel ou tel espace de mobilisation ne tient pas seulement à ce que certains engagements passés sont éprouvés comme « dépassés », « ayant échoué », « inefficaces » et sont recyclés en s'actualisant dans une forme et un discours reconnu comme « moderne », « à la page » sur le fond et la forme. Cette restructuration des lieux et formes légitimes de l'engagement[970] est aussi une modification objective de l'offre de participation. Le succès des thématiques du « développement durable », de la « solidarité internationale », des mots d'ordre de « l'agir local, penser global » se traduisent pour les particuliers en offre de formations (scolaires, universitaires, professionnelles), de supports d'information (publications institutionnelles, dossiers spéciaux dans la presse, documentaires) ou encore pour des associations développant ces thèmes, en incitation structurelle par l'octroi facilité de locaux par les municipalités de subventions, de couverture médiatique, d'invitation dans des forums, etc.

---

l'action des citoyens et des groupes peut aider à les résoudre. Cf. Gamson W., *Talking Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1992.

[969] On rejoint sur ce point les remarques d'Annie Collovald à propos du militantisme expert des CODEVS, dont la configuration est la conséquence de la redéfinition des relations État-Entreprise-Syndicalisme. Cf Collovald A. (dir.), *L'humanitaire ou le management…, op. cit.,* p. 19-47. Dans le même ouvrage, la contribution de Marie-Hélène Lechien sur cet espace d'engagement au sein d'EDF met en lumière comment s'y recyclent des habitus professionnels, des engagements syndicaux et des idéologies du développement qui ne trouvent plus leur place dans une entreprise ayant connu un profond tournant managérial. Cf. Lechien M.-H., *idem*, p. 79-132.

[970] À laquelle participent aussi les chercheurs, comme on l'a souligné, avec la solidification de typologie de modalité d'engagement « ancien » et « nouveau », « dépassé » et « moderne ».

Si l'engagement est la rencontre entre d'un côté des dispositions et parcours biographiques et de l'autre une offre de structures de mobilisation, on voudrait souligner ici tout le travail sur soi qu'engendre la continuité de l'engagement sur le temps long. Le fait que « tout change » permet ainsi que « rien ne change » quand la modification de la structure de mobilisation est traduite comme permettant une fidélité à soi et à ses engagements passés. Ainsi, pour plusieurs vétérans du groupe local de GP, passés par l'engagement syndical (CFDT et SUD) ou les associations locales de défense de l'environnement, l'investissement dans une structure qu'ils reconnaissent comme fortement centralisée et managerialisée n'est pas vu comme un tournant ou un renoncement. Au contraire, il est vécu comme une continuité et un aboutissement logique. La participation à l'échelon local des combats transnationaux de GP est présentée comme un moyen de dépasser le militantisme local et son plafond de verre, éprouvé au travers de frustrations récurrentes dans des engagements précédents : *« Au bout d'un moment, tu tournes en rond. Tu peux continuer à lutter pour sauver la forêt de machin ou le lac près de chez toi mais tu t'aperçois que le problème, il est plus global, qu'il faut monter un échelon, là, sinon, t'es impuissant*[971]*. »* L'imposition à l'échelle locale de thématiques globales *via* l'agenda 21 est, par exemple, retraduite comme une victoire et un signe qu' « on était dans le vrai, on était en avance » vingt ans auparavant. Le renouvellement des formes et des thématiques de la mobilisation est approprié comme fil rouge d'un engagement et d'une continuité biographique. L'articulation d'espaces et d'époques différenciés, au travers de cette structure d'engagement, peut même donner les clés de « retrouvailles de soi » et de mise en « concordance des temps biographiques »[972].

Loin d'être passifs et écrasés par la structure standardisée de ces ONG, *ils s'y retrouvent*. Dans les groupes locaux, ils accordent donc des engagements anciens à l'aune de cadrages nouveaux, ils relient des situations personnelles et des campagnes

[971] Entretien avec l'auteur, 8 juillet 2004. En reliant le combat contre l'usine polluante locale à des campagnes globales, et non à un « simple enjeu de voisinage », les militants locaux trouvent également un moyen de parer la délégitimation d'un combat « NIMBY ». Sur l'enjeu du « grandissement » des combats locaux, *via* la montée en généralité et la désingularisation, cf. Trom D., « De la réfutation de l'effet NIMBY considérée comme une pratique militante. Notes pour une approche pragmatique de l'activité revendicative. », *Revue française de science politique*, 49 (1), 1999, p. 31-50.

[972] On renvoie à l'analyse des lecteurs de polar d'A. Collovald et E. Neveu : « C'est dire que c'est dans des schémas interprétatifs renouvelés par le romanesque que les adeptes du livre policier trouvent des ressources pratiques pour recomposer leur trajectoire passée et fidéliser leurs infidélités, en faisant tenir ensemble les personnages sociaux, souvent désaccordés, qu'ils ont successivement habités. » (Collovald A., Neveu E., *Lire le noir, Enquête sur les lecteurs de récits policiers*, Paris, BPI, 2005, p. 296).

globales, ils articulent leur relation au « proche » et au « lointain ». Toute la difficulté pour l'institution est alors, au niveau collectif, de faire tenir ensemble, sous le sceau de l'efficacité managériale, l'hétérogénéité des parcours de vie, des représentations et des motivations à s'engager ou encore l'inégale disposition des membres à manier les catégories du local et du global. Dans cette seconde partie du chapitre, c'est à l'articulation des positionnements individuels et du travail institutionnel que nous allons nous intéresser.

2. Le cadre institutionnel comme contrainte et comme ressource

2.1. L'enrôlement dans le « roman de l'ONG »

2.1.1. L'enchantement militant comme « défrustration » sociale ?

Les théories de la mobilisation des ressources ont été, et souvent à juste titre, critiquées pour réduire le dévouement des engagés à une suite de calculs utilitaristes. La dimension identitaire de l'engagement[973], mais également émotionnelle[974], est renvoyée à d'éventuelles notes de bas de pages, quand elle n'est pas totalement évacuée par ces théories. Or, comment comprendre l'engagement des engagés dans les groupes locaux sans prendre en compte la fierté d'appartenir à une famille héroïque, celle des expatriés et des activistes ? Mais il est aussi ardu d'objectiver cette dimension symbolique que de prétendre l'évincer de l'analyse. On peut certes évoquer les rétributions sociales du dévouement aux autres, la valorisation par le regard impressionné des passants qui vous identifient sur un stand comme « Handicap » ou « Greenpeace ». Ou évoquer le bonheur rare d'avoir pour certitude (momentanée) de « faire le bien ». Mais plus structurellement, tout se passe comme si faire partie du « roman de l'ONG », c'est-à-dire l'imaginaire social qui résulte de quelques images d'Epinal de « l'action sur le terrain » (les activistes en zodiac s'enchaînant à un navire baleinier, ou encore les kinésithérapeutes soignant les enfants blessés par une mine), même comme « second rôle », réenchantait cycliquement le travail militant. Faire

[973] On renvoie ici aux remarques pertinentes de Hunt S., Benford R., « Collective Identity, and Commitment », *in* Snow D., Soule S., Kriesi H. (eds), *The Blackwell companion..., op. cit.*, p. 433- 458.
[974] La fécondité d'une prise en compte de cette dimension a bien été explorée par Goodwin J., Jasper J., Polletta F. (eds.), *Passionnate Politics, Emotions and Social Movements*, Chicago, University of Chicago Press, 2001.

signer des pétitions ou tenir un stand ne sont plus réduits à leur réalité productive ; à son échelle, on « change *le* monde » et on « change *de* monde ». Pour un instant, on fait partie de la famille des redresseurs de tort, capables de contraindre une usine polluante à l'autre bout du monde, ou le gouvernement de son pays à assumer ses responsabilités environnementales ou sa signature sur des ententes contre les mines anti-personnelles. Ce plaisir particulier du court-circuitage de la division des espaces sociaux, qui semblent isoler et rendre impuissant face aux malheurs lointains, renvoie au sentiment plus ou moins diffus de « faire une différence », ici comme là-bas.

Tous les bénévoles des groupes locaux ont évoqué l'image des activistes ou des expatriés, comme forme ultime de l'engagement. Or, on l'a vu à plusieurs reprises dans notre travail, cette représentation est à la fois un reflet infidèle de l'action de l'ONG, mais aussi de l'action des groupes locaux. C'est à ce titre aussi que la notion de « roman de l'ONG » nous est utile, pour souligner la part de fantasmes et d'espaces laissés à l'imaginaire du « lecteur », et des formes de « réalisme romancé » qu'emploie l'ONG pour se mettre en scène publiquement[975]. A ce titre, on peut souligner que cette activation d'un imaginaire de l'action (sortant des sentiers battus, d'un point de vue social et géographique) est d'autant plus forte que l'entrée dans le militantisme s'opère très souvent pour nos enquêtés dans des moments vécus comme « trop calmes » biographiquement (études ennuyeuses, « crise de la quarantaine », début de la retraite[976]), comme le montre l'extrait d'entretien suivant[977] :

> Q- Comment tu as entendu parler de Greenpeace ?
>
> *« Ça, c'est une bonne question…* ***Tout le monde a entendu parler de Greenpeace. Les baleines avec les bateaux qui s'interposent, le Rainbow Warrior****… »*
>
> Q- Comment tu es arrivé au groupe local ?

[975] Du reste, l'identification à une collectivité sur la base d'une représentation fantasmée n'est pas en soi problématique ou incongrue. Prolongeant les réflexions de Benedict Anderson (cf. Anderson B., *L'imaginaire national. Réflexions sur l'origine et l'essor du nationalisme*. Paris, La Découverte, 1996.), J. Goodwin, J. Jasper et F. Polletta soulignent : « As Anderson points out, our loyalty can be to the idea of the collectivity as much as to its reality, just as nationalism was founded on fanciful ideas of national traits and histories. ». Cf. Goowin J., Jasper J., Polletta F., « Emotional Dimensions of Social Movement », *in* Snow D., Soule S., Kriesi H., *The Blackwell companion..., op. cit*., p. 413- 432.

[976] Le point commun de ces moments de vie est de créer des positions qui leur permettent de s'engager, disposant davantage de temps et d'autonomie, mais où un des moteurs de l'engagement est aussi exprimé sous la forme d'une sortie souhaitée de ce « moment », vécu comme « dévitalisant ». Nombreux sont les témoignages d'étudiants s'ennuyant en cours mais craignant un marché du travail peu prometteur, de quadras se plaignant spontanément de leur « crise de la quarantaine » (stabilisation de la carrière professionnelle, familiale, sédentarisation) ou de jeunes retraités qui redoutent de « s'enterrer doucement » et qui expriment avec force leur envie de ne pas « être réduits à ça ».

[977] On retrouve ici un enquêté présenté sommairement dans la dernière partie du chapitre précédent, cf. « Une intégration difficile : Laurent I. »

« Bon, ça fait des années que j'ai envie de m'investir dans l'associatif, dans les ONG, faire quelque chose… ***J'ai 43 ans, je pense que c'est la crise de la quarantaine****… (sourire). Je pense que c'est ça. J'ai construit, je suis marié, j'ai des enfants qui commencent à être un peu grands, j'ai construit une famille, la réussite professionnelle… J'ai pas envie de faire que ça. Et j'avais envie de me bouger.(…)* ***Tout gosse, je voulais voyager et aider les autres****. Vraiment, c'était mon objectif dans la vie.* ***J'ai encore ça en moi.*** *C'est pour ça, peut être que maintenant que ma vie est à peu près construite, je veux concrétiser ça. Ça a toujours été un manque chez moi. Et bizarrement, je ne suis jamais passé à l'acte.* ***Et avec mes 40 ans, je me suis dit que bon, là, fallait y aller (…).*** *»*

Q- Et avec tes proches, le fait que tu sois à Greenpeace, ça les étonne ou ils trouvent ça bien ou…

« Non, non, ***ça ne se passe pas très bien****. Par exemple, ma femme, elle comprend pas. [en détachant chaque syllabe]* ***Elle ne comprend pas…*** *»*

Q- Elle ne comprend pas pourquoi Greenpeace ?

« ***Elle ne comprend pas que j'ai besoin de faire autre chose****. En plus, je ne lui en ai pas vraiment parlé, et puis, moi-même, je ne sais pas trop dire pourquoi maintenant, pourquoi Greenpeace… alors, elle,* ***elle a du mal à me suivre****… Bon, je lui disais de temps en temps que c'était pas spécialement ma vie,* ***boulot-métro-dodo****, planifier les vacances pour rêver un peu et faire les courses le samedi… Je sentais bien que j'avais envie de faire autre chose. Et maintenant que je veux concrétiser cela, ça ne se passe pas très bien…* [A propos de son travail d'informaticien dans une banque] *Je suis en réunion avec des gens en réunion de la BNP, qui se posent des questions dont je me fous complètement, je les regarde et je me dis :* ***"Mais qu'est ce que je fous là ?"****. Et je… enfin… enfin voilà quoi… (silence) »*

Q- Et donc, tu disais que c'est compliqué d'expliquer à ton entourage ton envie de t'engager ?

*« Oui, c'est très difficile. Je ne suis pas compris par mon entourage. Mais c'est ma volonté. Et j'y tiens. Parce que je pense que ça me permettra de m'épanouir. Parce que ma vie, pour l'instant, comme je t'ai dit, euh…faire de la gestion de projet en informatique, euh… bon. J'y prends pas un plaisir sensationnel…Mais oui, vraiment****, j'ai besoin de ça pour m'épanouir parce que sinon, j'ai l'impression que je tourne en rond… C'est comme une frustration****, je ne sais pas comment dire*[978]*… »*

Pourtant il ne s'agit pas d'expliquer l'engagement des bénévoles par le fait qu'ils seraient des « frustrés sociaux ». Ce raisonnement douteux, outre qu'il nous ramènerait à la préhistoire des théories de l'action collective[979], risque de rabattre

[978] Entretien avec l'auteur, 12 juillet 2004.

[979] On pense ici aux théories du « comportement collectif » et de la « frustration ». Si d'un point de vue savant, ces théories ont été largement critiquées et dépassées, elles connaissent toujours un succès social important, comme le montre la prégnance de l'interprétation de l'engagement « altermondialisme » comme phénomène de réaction des « perdants » de la mondialisation. Cf. Gobille B., Uysal A., « Cosmopolites et enracinés… », art. cit.

l'engagement sur un mode pathologique qui empêche de percevoir ses ressorts véritables[980]. Par contre, parler de « roman de l'ONG » doit nous permettre de prendre au sérieux la relation à l'ONG comme un collectif enchanté, avec ses dimensions mythiques[981], et en considérant cette relation non pas comme un donné, sur un mode passif, mais comme un construit, activé par un ensemble de projections et d'anticipations liées à des trajectoires biographiques.

On peut éclairer cette approche en faisant référence au travail d'Erik Neveu et Annie Collovald[982], sur les lecteurs (intensifs) de romans policiers. Les auteurs éclairent des carrières lectorales en les confrontant aux carrières sociales, professionnelles et politiques des enquêtés. A propos d'une lecture présentée à la fois comme délectable par le dévoilement d'une réalité trop souvent perçue comme inaccessible (tantôt cachée, tantôt lointaine quand elle concerne les bas fonds moraux et sociaux) et comme un moyen de « s'évader » du quotidien, ils écrivent :

« Si cette lecture s'avère bien une lecture d'évasion, il s'agit d'une évasion somme toute singulière puisqu'elle ne signifie ni abandon de soi dans l'imaginaire, ni identification projetée dans un univers « parallèle » : elle invite les lecteurs à s'échapper dans le monde social réel. (…) Ayant éprouvé dans leur propre trajectoire les contradictions du devenir social, la plupart sont des « gens à histoire » qui non seulement font l'histoire qu'ils lisent en même temps qu'ils se l'approprient, mais trouvent dans leur pratique lectorale les moyens de refaire leur propre histoire vécue en harmonisant les incohérences. [983] *»*

---

[980] Comme on l'a montré au chapitre précédent (« Une intégration difficile : Laurent I. »), cette impulsion peut suffire à entrer dans le groupe, mais pas à y rester, faute de compétences et d'appétences pour s'intégrer rapidement dans la division militante du travail qui régit les groupes locaux. L'enquêté a d'ailleurs quitté le groupe quelques mois après son arrivée.

[981] Sur le rapport au mythe, cf. Veyne P., *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?*, Paris, Poche, 1992. Sur la dimension « construite » du mythe, le témoignage de Laurent I. nous permet de souligner à quel point l'ONG peut apparaître actuellement comme une « voie de salut » évidente pour l'individu en quête de sens. Sans doute, à une autre époque, toute chose égale par ailleurs, cet individu se serait tourné vers un parti, un syndicat, une paroisse, etc. La genèse de ce positionnement est en soi un programme de recherche exigeant. On se contente ici de renvoyer le lecteur à la fin du chapitre 3 de cette thèse pour un rappel des prophéties médiatiques sur « la mondialisation de la générosité », grâce aux ONG, au moment du Tsunami.

[982] Collovald A., Neveu E., *Lire le noir, op. cit.*

[983] *Idem*, p. 215. Sur la fonction de réenchantement opérée par ces lectures, les auteurs écrivent : « D'une certaine manière, en effet, les relations nouées avec l'univers représenté (…) offrent aux lecteurs la possibilité de croire ou penser que "les jeux sociaux ne sont pas faits" : autre façon de "déroutiniser" le monde ordinaire. (…) Ensuite, les relations avec le romanesque policier fonctionnent parfois à la cure de jouvence sociale. Voyager dans le monde entier comme la jeunesse, mais sans bouger grâce aux romans policiers étrangers, fréquenter des lieux et des personnages infréquentables ordinairement (…), choquer "le bourgeois" (ou l'enseignant, l'universitaire, l'intellectuel) en déclarant aimer les polars « gores » (…), toutes ces contraventions aux normes de conduite hors les livres sont permises et acceptées dans le rapport aux polars et font recouvrer une seconde jeunesse là où la vie sociale fait sentir le poids du vieillissement social et de la fermeture des possibles. (…) Rééditant, ans la posture lectorale, les décalages sociaux éprouvées dans la vie quotidienne, elles permettent de se sentir moins à l'étroit, à la fois dans la définition lettrée du bon lecteur et dans son identité sociale

Il semble que le rapport des bénévoles au roman de l'ONG, avec son ouverture vers un monde lointain (entendu en termes géographiques mais aussi de « sphères du pouvoir », d'ordinaire inaccessibles) fonctionne en partie comme celui des lecteurs de polar étudiés ici. En effet, comme on l'a vu précédemment, leur engagement dans ce dispositif de mobilisation particulier se structure aussi autour d'expériences biographiques qui s'y réactualisent, que ce soit au niveau des carrières militantes, professionnelles ou affectives. Mais ce rapport au « roman de l'ONG[984] » nécessite également un renforcement cyclique, assuré par l'institution : la chance donnée aux simples bénévoles d'approcher les « héros » (activistes et expatriés).

2.1.2. Approcher les « héros »

On l'a déjà souligné, l'engagement *par excellence* est chez GP les activistes et chez HI les expatriés. Véritables « héros modernes », ils défient les routines sociales, l'ordre politique et la fatalité des catastrophes et menaces sur l'homme et la nature. Dans les groupes locaux, il y a deux manières d'approcher ces « héros » : soit à l'occasion des mobilisations, soit durant les réunions « ordinaires », quand ceux-ci s'y joignent.

Handicap International : la pyramide, les réunions de parrains et la « grande famille » de l'ONG ?

Chez Handicap International, des anciens expatriés viennent participer aux pyramides, notamment des démineurs, des kinésithérapeutes ou des responsables de programme. Ils sont d'ailleurs incités à l'occasion par le siège à rejoindre la pyramide la plus proche de leur lieu de domiciliation. C'est l'occasion pour eux de témoigner sur ce qu'ils ont vu et vécu, de raconter des anecdotes, de montrer des photos, bref de faire « toucher du doigt » la réalité d'une tragédie comme les mines anti-personnelles. Les places de choix leur sont généralement attribuées au sein de la division des tâches de la pyramide (stand « mines », interview pour les journalistes) et leur présence est très appréciée par les bénévoles locaux, auxquels ils apportent une crédibilité et une

---

réelle et, en déjouant les frustrations éprouvées, de réenchanter quelque peu les destins à assumer. » (*Ibidem*, p. 282-283).

[984] Outre sa dimension métaphorique, que nous venons d'expliciter, notons que l'usage de ce terme renvoie également, pour la plupart des engagés, au rapport privilégié entretenu à l'égard de la connaissance livresque, notamment pour les nombreux enseignants du groupe. Leur connaissance du monde est très liée, outres les voyages, à de nombreuses lectures, que ce soit sous forme de revues, d'ouvrages de réflexion, de témoignages sur la situation « sur le terrain », de romans, d'atlas, etc.

légitimité à parler des causes lointaines. La force des témoignages redynamise l'engagement pour les bénévoles, opérant à la fois comme « preuve vivante » de l'importance et de l'urgence d'agir, mais également de la fécondité de la mobilisation de l'ONG, qui obtient des résultats « sur le terrain ».

Si le « simple bénévole » a peu de chance de devenir expatrié pour l'organisation, le bureau national tient à marquer la commune appartenance des deux populations au sein d'une même famille. A chaque réunion de parrains organisée par l'ONG et le groupe local[985], tous les dix huit mois, le siège lyonnais envoie par exemple un expatrié de retour de mission raconter aux bénévoles d' « ici » ce que leur organisation réalise « là-bas ». Tous les bénévoles interviewés ont évoqué ces séances à la fois comme des moments de re-motivation collective pour les tâches à venir (*« Ça redonne la pêche, ça nous montre que tout ça, ça vaut le coup, même si c'est dur et pénible parfois d'organiser tout ça. »*) et aussi comme des instants de valorisation (*« On est fiers, quand même, on se dit que c'est grâce à nous, aussi, un peu, tout ça, ce qui est réalisé là-bas… D'ailleurs, ils nous le disent, hein, les expatriés, que c'est aussi grâce à nous ! »*). Cette réinscription de l'action locale dans l'horizon transnational par l'institution permet ainsi de revaloriser les tâches ingrates.

On peut illustrer cette redéfinition des « ordre de grandeur » symboliques, où le « national » rend hommage au « local », par le parrainage symbolique du « transnational » mais où pointe toujours un « rappel à l'ordre » (managérial) en cas de transgression trop appuyée, par la description que fait Sylvie Ollitrault de ces rites d'institutions particuliers :

« Ainsi, le jour de l'inauguration du local, un membre fondateur, qui vient du siège de l'ONG rappelle sur un mode d'autocritique qu'il est certainement un peu « l'apparatchik de Handicap International » mais que le niveau local représente le niveau essentiel de l'engagement. Sans le groupe local, il n'y aurait pas de mission à l'étranger, par exemple. C'est une manière de rappeler que le groupe local est chargé de la visibilité de l'organisation et de la collecte de dons; mais, ce discours raccroche adroitement l'importance du bénévolat de proximité avec l'engagement de programmes à l'étranger ou l'exercice du lobbying. Subitement, ces paroles enchantent le bénévolat local constitué de ventes d'artisanat, de collecte de fonds, d'intervention en milieu scolaire en un engagement dans la grande aventure humanitaire. (…) Nous avons retrouvé le même procédé oratoire au moment de la soirée parrain (…). Aucun membre bénévole ne siégeait à la tribune, sauf l'ancienne

[985] Plus précisément, le siège décide de la tenue ou non de la réunion et fixe la date. Il envoie les convocations aux parrains de la région. Les bénévoles locaux, pour leur part, ne peuvent avoir accès à ces fichiers, ce qui est un motif récurrent de frustration pour eux. Ils sont « simplement » chargés de la logistique entourant la tenue de la réunion. Nous reviendrons ultérieurement sur le cas d'une réunion « décommandée » au dernier moment par le siège.

volontaire expatriée et une des responsables locales à l'instant de l'introduction générale. Pourtant, le groupe local s'occupe de l'organisation, de l'intendance, de la collation après la réunion. C'est le moment où l'organisation parle aux donateurs et le groupe local joue son rôle de courroie de transmission d'une forme de proximité. Toutefois, lors de la réunion du groupe local qui suit cette manifestation, un temps a été consacré à l'expression de quelques membres qui avaient pourtant le sentiment d'être les petites mains par rapport à l'élite. La polémique s'est arrêtée net et le cours de l'ordre du jour a repris. Il s'agissait de préparer les prochains moments de visibilité du groupe, de résoudre les démarchages avec les centres commerciaux, de structurer le calendrier dans une logique commerciale (« doit-on faire une collecte la veille de la fête des mères ou une semaine avant pour optimiser les gains[986] *? »).*

Greenpeace : « l'activisme » comme acmé de l'engagement ?

Pour Greenpeace, le contact des activistes à l'occasion des actions est rare mais constitue également un moment fort pour les bénévoles. Durant une action médiatique, prise en charge par des activistes et coordonnée par le siège parisien, les bénévoles peuvent être associés, mais un rôle secondaire leur est attribué, voire essentiellement symbolique et peu impliquant : distribuer de la documentation aux passants en marge de l'action, former une chaîne humaine autour de celle-ci, etc. C'est l'occasion de ressentir le frisson de l'activisme typique de Greenpeace : confidentialité entourant les actions, jeu du chat et de la souris avec les forces de l'ordre, minutie de la scénarisation et du protocole à suivre durant les actions, stress entourant le timing pour la réalisation du « coup médiatique ». Tout se passe comme si l'institution proposait ainsi un accès sécurisé et balisé socialement[987], à une mise en danger relative, une exposition au risque, à l'impromptu (vécue comme telle même si le scénario de chaque action de Greenpeace est prévu avec une rigueur minutieuse).

La confrontation avec la réalité du déroulement des actions est d'ailleurs parfois l'occasion pour les bénévoles de reconsidérer la vision parfois romancée qu'ils pouvaient en avoir. Un jeune bénévole du groupe local raconte ainsi sa participation à Paris à une action massive impliquant des activistes mais aussi des bénévoles des groupes locaux :

> *« C'était en juillet 2005 à Paris, pour l'anniversaire du* Rainbow Warrior. *Ça ne faisait pas longtemps que j'étais dans le groupe et j'ai décidé d'y aller, avec les piliers du groupe local.* ***J'étais très excité parce qu'on ne savait pas du tout ce qui allait se passer. "Rendez-vous là à telle heure.". Moi, un peu naïf, je pensais qu'on allait dormir à la belle étoile, que ce serait l'aventure ou je ne sais pas quoi. Pas du tout, c'était super bien***

[986] Ollitrault S., « Les mobilisations humanitaires… », art. cit, p. 102-103.
[987] Pour une réflexion stimulante sur l'usage socialement structuré de l'exposition à la violence, Cf. Elias N., Dunning E., *Sport et civilisation. La violence maîtrisée*, Paris, Fayard, 1994.

> ***organisé, la logistique, tout prévue au détail près.*** *(…) On devait symboliser des bombes et faire des actions symboliques un peu partout dans Paris. Mais il y a eu les attentats à Londres ! Alors****, la panique, changement de plan, etc. Le stress !*** *Et finalement, on a symbolisé tous ensemble le signe de la paix. (…)* ***Je me souviens, ça m'a étonné, il y avait même une camionnette avec une nacelle pour monter les journalistes puisqu'il fallait que ce soit pris en photo de haut pour que ça fasse de l'effet… Mais enfin bon, c'était très fort quand même, ça m'a permis de bien m'intégrer et puis c'est un gros coup de*** **boost** ***au niveau de l'engagement, ensuite ! Tu reviens gonflé à bloc au groupe local***[988]***. ».***

Durant ces opérations, la contraction de l'antagonisme avec les « ennemis », la force des liens avec les autres militants et le soutien apporté par les passants donne une saveur particulière à ces actions[989], plus prononcée (plus « épicée ») que des formes d'actions plus douces (et parfois ressenties comme plus « fades »), comme la tenue de stands, la sensibilisation dans les écoles ou le passage de pétitions. A l'occasion des actions d' « étiquetage sauvage » dans les supermarchés, liées à la campagne OGM, le coordinateur rappelle les risques encourus, sur le mode du clin d'œil (« N'oubliez pas vos papiers d'identité ! »), les réactions à adopter en cas d'interpellation, les arguments juridiques à employer face aux vigiles.

In fine, la « consécration » pour le bénévole[990], est de se voir proposer de suivre la formation pour devenir activiste. Sur sollicitation du siège, cycliquement (tous les deux ou trois ans), le coordinateur propose le nom de bénévoles. Pour les « élus », c'est l'occasion de pénétrer un monde mystérieux et « sortant de l'ordinaire[991] ». Le paradoxe est alors que cette dimension de leur engagement est très peu partagée avec le reste du groupe local[992]. De même, alors que le siège tente

---

[988] Entretien avec l'auteur, 20 août 2008.

[989] Durant ces actions d'envergure impliquant des bénévoles mais aussi des activistes, la couverture médiatique est souvent plus importante. Pour le bénévole local, le poids de l' « affichage public » de ses convictions prend une force (positive ou négative) particulière, courant le risque (ou la chance) de faire la Une d'un quotidien national ou d'apparaître lors d'un reportage au journal télévisé.

[990] Précisons tout de même que dans cette logique institutionnelle de la promotion, certains refusent ce circuit, admirant les activistes mais à distance, sans vouloir en faire partie. Des contraintes de formes physiques, de disponibilité, de barrière professionnelle ou familiale, peuvent écarter cette aspiration. Cependant, tous les interviewés ont souligné l'exemplarité des activistes, et le caractère « supérieur » de leur engagement.

[991] La sensation « d'en être » est à la fois confortée par la formation de l'institution (mettant l'accès sur la confidentialité des actions), par le regard des autres (intrigués par ce « changement d'identité »), et enfin par quelques « privilèges » distinctifs, comme le fait d'être souvent rapidement mis sur écoute par les R.G. suite à des actions d'envergure.

[992] Plusieurs interviewés ont même été incapables d'identifier au sein de leur groupe les activistes en exercice. On est réduit à formuler des hypothèses sur ce phénomène, comme l'injonction à la rétention d'information pour les activistes, invités par l'institution à ne diffuser aucune information sur leurs actions, ou encore le poids du « style managérial » du groupe, qui écarte toute discussion non directement liée au travail militant local.

d'imposer actuellement aux activistes d'être reliés à un groupe local[993], il semblerait que ce ralliement soit difficile, comme nous allons le voir maintenant.

2.1.3. Les limites de l'identification : retour sur terre ?

Le regard distant des « héros »

Dans un développement précédent, à propos de la difficulté de concilier un engagement militant fort et un travail comme recruteuse pour Greenpeace, nous avons déjà rencontré Alice D.[994]. Entrée chez GP en 2001 comme recruteuse, elle devient rapidement activiste ; c'est une période de reprise d'activité très importante chez GP suite à l'accumulation de ressources liées au programme Direct Dialogue[995]. Avec une amie activiste, elle rejoint le groupe local de sa ville comme « référente Forêt » et est promue coordinatrice sous la pression du siège national[996]. Suite à ses études, elle déménage dans la métropole où se déroule notre enquête mais ne rejoint pas le groupe local. Pourtant, elle milite toujours comme activiste et elle est élue membre de l'assemblée statutaire de l'ONG en 2004. De retour dans son groupe local d'origine en 2005, elle décide de ne pas s'y impliquer[997]. Avec le fort *turn-over* de ce groupe composé quasi-exclusivement d'étudiants, ses camarades d'alors sont partis et les nouveaux lui paraissent peu au fait des campagnes et de l'ONG :

> *« [En les entendant] J'ai été surprise, je me suis dit "Ce n'est pas possible qu'on puisse dire cela", beaucoup de bêtises, de bêtises !* ***Je me sens pas d'aplomb pour aller leur dire : "Vous êtes en train de raconter des bêtises"****. Je n'ai pas envie d'arriver comme cela. Pour l'instant, je préfère être à côté et cela pose des problèmes car en action, il y a des activistes qui arrivent [d'ici] et ils me demandent : "Comment cela se fait que tu n'es pas au groupe local ? C'est bizarre ! On peut être activiste et sans être dans un groupe ? Ah ! bon ! Je croyais que la politique c'était d'être dans un groupe local pour être activiste ?" Alors il faut expliquer mais je suis là depuis longtemps, l'ancienneté fait qu'on accepte des choses…(…) Maintenant, sur* ***les actions nucléaires****, il fallait suivre un transport de déchets qui partait de la Hague.* ***C'est moi qu'on a appelé pour gérer les gens du groupe local…*** *(…)* ***On m'a appelée pour que je gère le truc alors que je ne suis pas du tout***

[993] On l'a précisé auparavant, les activistes peuvent être issus d'un groupe local mais également salariés au siège, ou même sans rattachement institutionnel à l'ONG (cas le plus fréquent).
[994] Cf. Chapitre 5 de cette thèse, 2.2.2. « La dynamique militante ».
[995] Cf. Chapitre 4 de cette thèse.
[996] « Puis, au fur et à mesure, la coordinatrice nous a plus demandé d'être là, d'aider, de donner notre avis, de s'impliquer un peu plus jusqu'au jour dans une réunion à Paris, où j'avais été en tant que déléguée sur la campagne « forêt », la coordinatrice des groupes locaux Greenpeace France m'a demandée de prendre le relais en présence de la coordinatrice du groupe local…(…) Cela ne s'est pas forcément bien passé. Cela faisait un peu… » (Entretien réalisé par Sylvie Ollitrault, février 2005)
[997] Elle est toujours activiste en 2008 mais n'est plus membre de groupe local depuis 2003.

dedans. *Et quand on m'a appelée pour le transport des déchets et qu'on m'a demandée d'aller mobiliser les gens, pour faire le suivi, j'ai dit "je n'y suis pas et ce n'est pas mon rôle". (…) Là, il va y avoir un* ***recrutement de nouveaux activistes****.* ***On me demande d'être un peu l'observateur, de repérer un peu les gens qui vont être choisi. Je ne vois pas quelle est ma légitimité à choisir dans un groupe local que je ne connais pas****, où je ne connais pratiquement plus les gens et d'aller dire (avec son index elle désigne dans le vide) : "Allez toi c'est bon ! Toi tu es activiste ou toi tu n'es pas activiste*[998] *!" »*

On perçoit bien dans ce témoignage l'usage particulier que peut faire l'institution des activistes, comme « personnes de confiance », et dans le même temps, le positionnement en porte-à-faux de ces derniers, en termes de légitimité mais également parfois de désintérêt pour l'échelon local. Si cette activiste « se met à la place des bénévoles locaux », c'est en partie parce qu'elle a occupé ce poste précédemment et qu'elle a vécu la complexité du rapport au siège (et aux activistes) vu « *d'en bas* ».

Mais le regard peut être encore plus sévère, comme dans le cas d'Edgar L., un ancien expatrié de Handicap International[999]. Parallèlement à ses missions d'expatriation, il participe à la pyramide de chaussures dans différentes villes de France de 1997 à 2001. Cependant, il est déçu par sa collaboration avec le groupe local. Dans son témoignage, perce une forme de dédain face à ces bénévoles :

« Et ***en 2001***[1000] ***, j'ai proposé mes services à celle [d'ici]****. Je n'ai pas fait celle de l'an passé. Et je pense que je ne ferai pas la prochaine parce j'ai du mal avec l'équipe, c'est un problème relationnel,* ***je ne les trouve pas très intéressants****… Et puis les années durant l'année,* ***les sacs à sapin, bon… (sourire moqueur)*** *La participation à la pyramide, sur la première,* ***j'étais le seul qui avait déjà vu une mine et quelqu'un qui avait sauté dessus.*** *J'avais des photos, etc. J'ai toujours tenu le stand mines, en emmenant des photos de*

[998] *Idem*.

[999] Né en 1964, il est marqué par un parcours dans le scoutisme, comme jeune scout, puis animateur et enfin membre salarié de l'équipe nationale (formateur et coordinateur du réseau sur plusieurs régions). Il part comme responsable du programme de prévention de mines anti-personnelles en Bosnie de 1996 à 1998. Puis il enchaîne une mission courte pour HI et une autre pour ACF. A cause d'un problème de santé, il doit renoncer à sa carrière d'expatrié en 2000. Après une période de remise en question douloureuse, il enchaîne en France plusieurs expériences professionnelles infructueuses. Au moment de l'entretien, il est responsable salarié de l'antenne locale d'Aides.

[1000] Ceci coïncide avec la fin de sa carrière à l'internationale. On ne peut écarter le fait que ce « retour au local » est d'autant plus douloureux qu'il est contraint par des problèmes médicaux l'obligeant à tirer un trait à cette époque sur sa vie d'expatrié, qui le passionnait. Il raconte ainsi sa désillusion, suite à la visite médicale la veille du départ, alors qu'il devait partir avec ACF, comme chef de mission à Kyzyl, en Sibérie : « J'étais parti d'ici, avec mon sac-à-dos, j'avais fait un pot d'adieu avec mes amis, j'étais parti pour l'hiver en Sibérie… et je suis rentré tout penaud le soir même " Désolé, je ne pars plus.". Je suis rentré chez mes parents, c'était un gros coup sur la tête… Psychologiquement, c'était très dur. Je devais mettre une croix sur l'humanitaire. Je suis resté prostré 15 jours. » (Entretien avec l'auteur, le 8 mars 2006)

Bosnie. ***C'est important d'avoir le témoignage de quelqu'un qui sait de quoi il parle…*** *[A propos des quelques réunions du groupe local auxquelles il a assisté] Ça ne se passe pas trop bien. C'est un peu* ***mou***. *Et puis* ***on se demande pourquoi ces gens sont là… Ils ne connaissent pas le sujet.*** *(…) Ce sont* ***des gens gentils, de bonne volonté mais bon****… J'ai été très étonné par le fonctionnement. Ils sont* ***complètement déconnectés de la réalité, de ce que peut être le terrain, de ce qu'est Handicap… Ils n'y connaissent rien !*** *Ça m'a impressionné.* ***Ça m'a beaucoup déçu***[1001]***.*** *»*

Ce regard distant des « héros » sur les « simples bénévoles » croise celui de militants locaux parfois fatigués de voir l'ONG (et le grand public) faire des expatriés et des activistes l'engagement *par excellence*. Tout se passe, en effet, comme si les bénévoles locaux ne pouvaient être reconnus que lorsqu'ils deviennent, de manière éphémère et par procuration, des « quasi-héros ». On aborde alors les limites d'une légitimation hétéronome du bénévolat local.

Les limites d'une légitimation hétéronome du bénévolat local

On peut illustrer ce point par le témoignage d'Emma E., une membre du groupe local de Greenpeace qui fut également recruteuse pour cette ONG durant un mois. Interrogée sur la manière dont elle a vécue sa formation de « *streetfundraiser* », elle revient sur la présentation de l'ONG effectuée par l'institution[1002], avec la mise en avant permanente des activistes :

*« **Je suis lassée des images.** C'est compliqué. Tu sais les vidéos, les clips,* ***ce qu'ils nous ont passé, bon, on le passe aussi, nous, quand il y a des nouveaux****. Et j'en ai marre. Tu sais, à force de la voir, tu te rends compte du montage, des idées que ça véhicule. Bon, c'est toujours un peu de la manipulation. Et surtout c'est toujours cette image de Greenpeace, tu sais,* ***les activistes, bon, c'est l'image mise en avant par les médias, mais aussi par nous****. Et ça, ça ne m'a pas plu dans la présentation dans la formation, j'aurais aimé qu'ils parlent des analyses, du travail de fond, le travail quotidien du bureau au Brésil. J'ai l'impression qu'on met toujours en avant cette image activiste pour plaire aux jeunes, pour les motiver, mais je pense que voilà,* ***on fait autre chose que ça****. Au moins, montrer qu'il n'y a pas que ça. (…) Ça faisait un peu propagande. Mais voilà, ça c'est le problème de Greenpeace en général. Mais, tu vois, j'avais l'impression qu'on arrivait à le faire changer, à aller un peu au delà de tout ça, de montrer une image plus complète, mettre en avant le travail de fond, et là au contraire,* ***je vois qu'auprès des nouveaux venus dans la "machine Greenpeace", c'est toujours la même chose****. (…)* ***Et ça fait boule de neige parce que moi, après je rencontre des nouveaux qui viennent me voir "Alors, on fait comment pour être activiste ? ".*** *Donc ça, ça ne m'intéresse pas.* ***Quand je leur dis***

[1001] *Idem*.
[1002] Cf. chapitre 5.

qu'il faut une formation et qu'avant faut militer au quotidien dans le groupe local, bon ben, ils font la gueule et ils ne reviennent pas, c'est clair. Y a un décalage[1003]*. »*

On perçoit bien dans ses propos la difficulté de valoriser l'engagement autrement que sur ce mode et notamment la déception des nouveaux venus. Ce « décalage » entre l'image projeté de l'ONG, même au niveau local, et la réalité de sa division du travail militant, peut également susciter des requêtes multiples que le groupe local n'est pas en mesure d'assurer, comme l'indique un responsable d'antenne de HI :

« Par contre, on est plus souvent en difficulté parce que ***les gens nous pensent beaucoup plus pointus qu'on l'est et ils nous posent des questions pas possibles*** *auxquelles seuls les permanents ou les expatriés pourraient répondre. Alors avant chaque pyramide, le siège nous envoie de petits bulletins d'infos et ils nous demandent de potasser et de connaître les chiffres. (…) Le seul fait d'avoir mes coordonnées sur Internet, bon je récupère plein de demandes étonnantes :* ***"Aidez-moi à trouver un IME pour ma fille !", "J'ai des béquilles usagées que je voudrais donner pour le tiers-monde", "Ma femme vient de se faire licencier parce qu'elle est handicapée", "J'ai 20 ans, je veux devenir médecin humanitaire !", "Le centre social de machin veut pas aménager les toilettes alors que j'ai une gamine handicapée qui vient faire du tir à l'arc"... J'essaie toujours de répondre et pas de renvoyer tout de suite ailleurs parce que j'estime que je porte une partie de l'image de HI, comme si… ben comme si j'en faisais partie !*** *Donc je réponds, je fais patienter, je vais chercher les réponses au siège… Et puis je récupère ce que beaucoup d'assos doivent avoir, des gens un peu perdus, parfois un peu barjots et qui veulent s'investir, militer… Il m'est arrivé une fois d'avoir* ***un mec qui sortait d'hôpital psychiatrique et à qui les médecins avaient dû dire que ça lui ferait beaucoup de bien de donner de son temps pour les autres****. Après, éthiquement, on ne peut pas les envoyer balader… Donc on gère, parfois c'est pas simple*[1004]*… »*

A force de définir le bénévolat des groupes locaux à l'aune de sa proximité fantasmée avec « les héros », cette représentation s'impose au grand public, qui s'adresse à ces militants comme redresseurs de torts de tous les « malheurs du monde ». Pourtant, même cadrés de manière serrée par les injonctions managériales du siège, et pris dans un rapport à la fois enchanté et problématique au « roman de l'ONG », les bénévoles des groupes locaux réussissent à s'octroyer, avec l'accord plus ou moins tacite de l'institution, des marges de manœuvres et à personnaliser leurs actions.

[1003] Entretien avec l'auteur, juin 2003.
[1004] Entretien avec l'auteur, 3 mars 2006.

2.2. Octroi et conquête de marges de manœuvre

2.2.1. Faire sa place

On a souligné au chapitre précédent à quel point l'action des groupes locaux était cadrée, sur le fond (définition des campagnes par le siège, voir des événements à organiser) comme sur la forme (suivi des procédures rigoureuses, utilisation du matériel du siège, respect des consignes, etc.). Pourtant, de manière discrète, les membres des groupes locaux peuvent dépasser cette standardisation des actions en personnalisant leur participation. On a vu notamment que la répartition des segments du travail militant pouvait recouper des compétences et appétences personnelles, notamment en lien avec la profession du bénévole ou ses centres d'intérêts. Ainsi, Maël et Marianne, le couple d'enseignants (antimilitaristes et rétifs à la dimension chrétienne) de HI, filtrent les projets en lien avec leur milieu professionnel, à travers une définition implicite du « bon » et du « mauvais » engagement[1005] :

> ME : *« On a aussi eu des Lycéens de terminale chez nous qui ont utilisé une association, **je dis bien "utilisé" parce qu'ils ne sont pas tellement branchés sur l'humanitaire**, bien que ce soit une école catholique, et qui avaient fait leur projet de bac dessus, elles sont venues aux réunions et ont fait un reportage. »*
>
> Q- Dans les sollicitations par des étudiants, vous avez beaucoup d'écoles de commerce ?
>
> ME : *« Oui, pas mal. Mais souvent ils ne veulent pas en faire leur métier, c'est plus en tant que projet, **on n'est que le support, ce n'est pas…** »*
>
> ML : *« Dans l'école où je suis, [une école d'ingénieurs], où j'enseigne, est organisé un marché de Noël humanitaire et **on m'a demandé de vendre de l'artisanat. Bon, nous au groupe local [d'ici], on ne vend rien, enfin juste pendant la pyramide. On n'a pas de quoi stocker et puis il y a une responsabilité au niveau de la gestion des stocks. Et puis, ce n'est pas (sourire entendu)… Enfin c'est de la vente humanitaire hein, de toutes façons, ça ne rapporte rien…** J'ai aussi un étudiant qui a rejoint le groupe. »*
>
> ME : *« **On a souvent l'impression d'être un simple support.** Là, y a **une étudiante de l'EDHEC qui veut travailler sur le marketing et qui nous a contacté, on ne va pas dire non mais ça n'a aucune dimension humanitaire. A l'inverse, j'ai la fille d'une collègue qui s'intéresse mais dans une dimension d'engagement, chrétien d'ailleurs**[1006]. »*

Si l'engagement ne peut être « à la carte », la personnalisation de l'action peut également s'opérer en s'impliquant peu sur certaines tâches imposées par le siège.

[1005] Pour désigner le locuteur dans cet extrait, on notera Maël (ML) et Marianne (ME).
[1006] Entretien réalisé par Sylvie Ollitrault et l'auteur, 20 novembre 2004.

Ainsi, dans le groupe local de HI, les militants sont souvent très peu enthousiastes pour mener des actions de levée de fonds. Il est difficile de trouver des volontaires et, souvent, les actions impulsées par le siège ne trouvent pas de relais au niveau local dans ce domaine. Comme le reconnaît un coordinateur de l'antenne, un conflit peut affleurer devant la pression du siège sur les opérations de collecte, tandis que les bénévoles du groupe « traînent les pieds » pour réaliser les ventes d'artisanat (« Ce n'est pas dans la culture des gens de l'antenne. Et puis le prix des produits, c'est pas donné… On comprend que ça n'intéresse pas les gens[1007] ») ou pour aller démarcher des sponsors (« Ce n'est pas leur truc, et puis je les comprends, on est déjà parrain, on ne va pas en plus, euh…[1008] »). Ainsi, à l'occasion d'un événement dans le cadre des journées « Vivre ensemble » (une sorte de « course au trésor » sur laquelle nous reviendrons ultérieurement), le siège souhaitait qu'il y ait une inscription et qu'on mette donc à contribution les participants. Mais les bénévoles du groupe local refusèrent. Le coordinateur proposa une solution médiane, avec la demande faite aux équipes de générer des bons de souscription.

Cette difficulté à prendre en charge les opérations de levées de fonds tranche radicalement avec la démarche du groupe voisin, dont on a présenté au début de ce chapitre le coordinateur, Thierry S.[1009]. On a vu l'ingéniosité et le plaisir que prenait cet entrepreneur local de mobilisation à générer des dons et des signatures tous azimuts. Alors que, dans le cas précédent, la mobilisation de fonds semble un boulet lestant chaque action menée, dont on ne sait que faire, ici, tout se passe comme si c'était l'inverse : le flot de la mobilisation semble précéder la cause. Ainsi à propos d'une action de mobilisation menée, nous interrogeons le coordinateur sur l'articulation aux missions de l'ONG. Pris de court, il improvise une réponse surprenante :

> *« Dans le groupe, on a quelques chanteurs… Et on est en train de réfléchir à la mise en place d'**une comédie musicale dont les fonds seraient reversés à HI**. (…) On va avoir des chanteurs semi-professionnels hein ! Notamment des gens qui étaient venus lors de la dernière soirée organisée, une soirée "Black and White", où les gens étaient habillés en noir et blanc… (…) »*
>
> Q- Au niveau thématique, ce serait relié au handicap ?

[1007] Entretien avec l'auteur, 6 août 2008. Il ajoute : « Bon, on a récolté 100 euros durant la pyramide avec le stand maquillage, ou encore quand on donne des ballons, les gens peuvent donner ce qu'ils veulent… ».
[1008] *Idem*.
[1009] Cf. « Autodidaxie et ascension sociale, sociabilité et impératifs managériaux : la carrière d'un entrepreneur de mobilisation locale »

« Oui, euh… effectivement, bien sûr… (silence, paraît embarrassé) ***Il y aurait peut-être… des chanteurs handicapés...*** *Pas pour le côté voyeurisme mais pour l'ouvrir à des chanteurs qui ont euh… du mal à se produire…* ***Et ouvrir le spectacle à du public handicapé****, à des instituts médicaux-éducatifs... Par contre, le meilleur moyen de montrer euh…* ***l'égalité au niveau de la personne, c'est de ne pas dire "parce qu'on est handicapé, on a une place gratuite", ils paieront comme tout le monde, car c'est aussi les valoriser : si vous payez, c'est que vous êtes reconnus en tant que tel…*** (semble un peu improviser…) ***Et ça permet qu'handicapés et non-handicapés se retrouvent dans un "vivre ensemble", partagent un moment***[1010]***… »***

Cet événement prend place dans le cadre des opérations « Vivre ensemble » d'HI. Chaque année, lors d'un week-end, différentes opérations sont menées par les antennes locales, avec comme fil directeur la sensibilisation aux situations de handicap par le partage de moments de convivialité entre valides et handicapés et la collecte de fonds pour le financement des actions à l'étranger. On observe d'ailleurs le développement récent de ce type d'action, doté d'un cadrage national et d'incarnation locale diversifiée (mais validée auparavant par le siège)[1011]. Pour les groupes locaux, c'est l'occasion de mener des opérations « à leur image ». Par exemple, Frédéric P., l'ex-coordinateur que nous avons présenté au début de cette partie, qui souhaite ne pas restreindre l'action du groupe « à la pyramide et aux mines », a réussi, malgré le peu d'enthousiasme de certains[1012], à mettre en place une action mettant l'accent sur les situations de handicap. Il a même pu obtenir la reconnaissance du siège en par l'intégration aux journées « Vivre ensemble » :

[1010] Entretien avec l'auteur, 17 mars 2006.

[1011] Greenpeace France met l'accent depuis quelques années l'accent sur ce type de journée thématique, en déclinant ses différentes campagnes, *via* la coordination simultanée d'actions locales diversifées, en France ou même dans plusieurs pays. Ainsi, en 2007, il y eut la journée nationale « SarkOGM ? » (12 mars), la « journée nationale Forêts » (12 mai) ou encore la « journée mondiale des océans » (8 et 9 juin). Pour retrouver des exemples d'actions locales menées à cette occasion (avec des « reportages des groupes locaux ») : http://www.greenpeace.org/france/groupes-locaux/activites-nationales/ (consulté le 20 août 2008). D'autres ONG utilisent ce procédé, comme Amnesty International, qui a mis en place depuis 2005 (en ayant recours aux services de la principale agence du secteur du *fundraising* associatif) les « Nuits d'Amnesty », durant lesquelles chaque année, dans chaque ville : « Le monde des arts et de la culture s'associe à Amnesty International et place les droits humains sur le devant de la scène pendant quatre jours et quatre nuits. (…) Des espaces culturels, des salles de cinéma ou de théâtre… nous ouvrent leurs portes en proposant pour certains une programmation spécifique, pour d'autres une contribution financière et dans tous les cas, une présence des membres d'AIF. Les nuits d'Amnesty favorisent donc la rencontre entre le grand public et les groupes locaux d'Amnesty International et permettent de mettre en lumière le travail considérable des militants qui œuvrent continuellement et localement pour faire avancer les droits humains dans le monde. » (dossier de presse 2008). C'est aussi l'occasion de proposer au public de signer des pétitions et d'acheter des produits aux couleurs de l'opération, au profit d'Amnesty (stylos, t-shirts, écharpes).

[1012] Parmi des interviewés du pôle « croyants- parrainage d'enfants », vétérans du groupe et très attachés au temps fort de la pyramide et au thème des mines, outre la perplexité devant la coopération avec des motards, c'est la date de l'opération qui pose problème : « le jour de la fête des mères ».

« Moi, je voulais qu'on s'engage sur ***l'intégration des handicapés dans la société****.* ***En déléguant la pyramide****, j'ai pu lancer l'an passé le* jumbo run*. Et ça, c'est très fort. Le terme existe depuis longtemps : c'est une ballade en side-car pour des enfants handicapés. Ça se fait en Bretagne et en région lyonnaise. Et en général, les motards font une action charitable, et ça, ça les motive.* ***Par des contacts****,* ***je connaissais des motards que ça intéressait*** *donc en avant. Nous, ce qu'on apportait, c'est de dire : on va emmener* ***des enfants handicapés mais aussi des enfants valides. Et on milite pour une société qui accepte les deux****. Et on l'illustre par une image où ils sont tous égaux. Donc on gardait la volonté des motards de créer un événement, et comme ils disent* ***"le plaisir de voir le sourire d'un enfant à la fin de la journée", ce genre de phrases*** **(sourire en coin)***, mais c'est sympa, et on le refuse pas,* ***mais nous, au-delà de ça*** **(il insiste)***, l'idée c'est de diffuser le message que la société doit donner sa place à tout le monde. (…) Et justement, par rapport au* jumbo*, il y a un truc marrant, c'est qu'on a mixé les publics et* ***en vérifiant que c'était acceptable par le siège****. Mais je ne savais pas jusqu'où ça l'était. Car,* ***à ma grande surprise, ils ont diffusé l'information mais pas en disant l'antenne [d'ici] fait ça, mais dans le journal de HI "les antennes de HI font des actions « Vivre ensemble »"****. Et en fait, plusieurs ont eu des idées… A Nantes, ils ont fait de l'ultimate, à Clermont, c'était marcher, à Lyon voler ensemble… Il doit flotter quelque chose dans l'air, on a tous choppé des bouts… mais ça m'a stupéfait ! Et cette année, notre jumbo, dés le départ, on l'inscrit comme une journée "Vivre ensemble".* ***Et c'est ça qui est intéressant, par rapport à la pyramide, on a un bon compromis entre laisser chaque antenne exprimer sa spécificité mais en respectant des valeurs communes qui font que ça peut être labellisé par HI. Et nous, on a dix fois plus de poids quand on est HI que quand on est juste l'antenne [d'ici]***[1013] ***!*** *»*

Malgré le succès de cette opération en terme de couverture médiatique, le nouveau coordinateur n'a pas reconduit le « *jumbo run* » et a mis en place un autre type d'action, qu'il juge « plus convivial[1014] ». Ainsi, tout se passe comme si chaque coordinateur imprimait sa marque; ces actions « à la carte » témoignent des préférences respectives, selon les modalités d'action et le thème mis en avant. Chez GP, la nouvelle coordinatrice, beaucoup plus jeune que son prédécesseur, met en place, pour relayer les journées nationales, en plus des « traditionnels » stands, pétitions et actions de lobbying auprès des élus, différentes actions locales dont les modalités ravissent les nouveaux venus du groupe, essentiellement étudiants : « fausse

[1013] Entretien avec l'auteur, 3 mars 2006.

[1014] Cet événement a rassemblé l'an passé des centaines de valides et d'handicapés autour d'activités ludiques et de sensibilisation (initiation au tir à l'arc, tir à la sarbacane, jeux en bois, parcours de sensibilisation au handicap, stands de maquillages, goûters pour les enfants), avec notamment un « jeu coopératif » (une sorte de course au trésor associant valides et handicapés) dans un parc archéologique.

manifestation anti-écolos » (où les manifestants doivent venir habillés en hommes d'affaire) ou encore « flash-mobs[1015] ».

2.2.2. Les limites de l'autonomisation

Le fonctionnement des groupes locaux paraît simple *a priori* : se conformer aux injonctions du siège ou quitter ce collectif. Il n'y a pas de place pour la contestation ouverte ou la transformation du groupe (notamment parce que les groupes n'ont aucune existence administrative et pas d'autonomie institutionnel). Aussi, l'art du coordinateur est notamment d'arbitrer entre les directives du siège, les disponibilités, souhaits et projets du groupe, et d'évaluer le degré de jeu possible dans cette articulation ou, le cas échéant, de sanctionner les déviants. Mais maintenir le suivi de la ligne directrice du siège national est d'autant plus complexe que celle-ci change parfois brutalement.

Dans le groupe local de Greenpeace étudié, cette question de l'autonomisation du groupe est source de conflits, par exemple entre Michel B. et Benoît H. Le premier est investi dans de nombreux réseaux associatifs locaux, au-delà du secteur environnemental, tandis que le second incarne le respect de la ligne du siège (ne pas déroger aux mots d'ordre et aux procédures de l'association, et se méfier des collaborations qui peuvent nuire à l'image de GP : « *There is only One Greenpeace* »). Dans les débats, tout se passe comme si la pureté de la fidélité à GP s'opposait à l'ambivalence des agents doubles, porteurs de casquettes multiples. Ceci s'incarne au moment de nos observations dans les débats entourant la participation de GP à la structuration de la nébuleuse altermondialiste au niveau local, à travers le Forum Social Local. Michel B. (dont on a montré l'activité syndicale mais aussi membre local ATTAC et sympathisant du mouvement des sans-papiers) propose constamment des partenariats mais il se voit refuser (et reprocher), par exemple, le fait de porter le T-shirt de GP dans une manifestation initiée par le groupe local d'Amnesty International. Lors de l'initiative KO Social (série de concerts et de mobilisations associatives organisées en 2004), c'est lui qui se chargera de représenter GP, malgré le peu de soutiens d'une partie du groupe. Son action sera légitimée *a*

[1015] Ce mode d'action, sur le mode du *happening* fait l'objet d'usage artistique ou militant. Il s'agit du rassemblement d'un groupe de personnes dans un lieu public (gare, musée, place publique…) pour y effectuer des actions convenues d'avance (immobilisation, cris, déploiement d'une banderole) avant de se disperser rapidement. La coordination se faisant par Internet, les participants ne se connaissent pas toujours.

posteriori par le siège grâce à la bonne couverture médiatique obtenue. De fait, la décision de GP International au milieu des années 2000 de s'ancrer davantage dans le mouvement altermondialiste[1016] et de développer des collaborations avec d'autres associations a conforté la position de cet *outsider* multipositionné, puisque ses anciens signes d'indignité militante sont devenus des ressources prisées par le siège. Cependant, dans ces conflits, la prise d'initiative se fait toujours dans une tension entre le soupçon de dévier de la ligne du siège *versus* la revendication d'une interprétation (plus) fidèle de celle-ci. Dans ces combats symboliques d'herméneutes[1017], la défaite conduit parfois à l'*exit* du groupe.

Le cas limite de cette autonomisation sous couvert de respect, sinon des consignes du siège, du moins de « l'esprit[1018] » de l'ONG, est illustré par les modalités d'engagement de Yann L., que nous avons déjà rencontré au moment de son entrée dans le groupe[1019]. A l'époque, il nous apparaissait comme « tout disposé » à devenir rapidement un pilier du groupe. Et, effectivement, il le devient, menant la campagne locale sur les enjeux climatiques de manière très intensive, multipliant les conférences. Il fut même pressenti pour succéder au coordinateur mais déclina, peu intéressé par la dimension organisationnelle et chronophage du poste. Alors que Greenpeace est son premier engagement, sa carrière militante s'accélère brutalement. En effet, il décide en décembre 2006, à la veille de la nouvelle année (soit environ un an et demi après son entrée dans le groupe), de mener une action spectaculaire et symbolique : se peindre le torse et la tête aux couleurs de l'arc-en-ciel et se raser les cheveux sur une des places principales de la ville, pour attirer l'attention sur l'urgence d'une prise de conscience pour prévenir les catastrophes écologiques. Le *modus operandi* reprenait certains ingrédients des recettes de GP : invitation des journalistes, articulation de la scandalisation et du *happening,* scénarisation de l'action. Il reprenait même le texte des « Guerriers de l'arc-en-ciel », une légende indienne faisant partie

[1016] Cf. Fréour N., « Le positionnement distancié de Greenpeace », *Revue française de science politique*, 54 (3), 2004, p. 421- 442.
[1017] Nicole G., également en conflit avec le coordinateur, utilisa par exemple son statut d'activiste et sa présence aux réunions nationales de l'assemblée statutaire pour, dans l'arène locale, s'appuyer sur tel ou tel discours du directeur ou du président de l'ONG, afin de justifier le bien fondé de ses initiatives et retourner (sans succès) le stigmate du « déviationnisme ».
[1018] Du moins, c'est ainsi que l'enquêté présente sa démarche.
[1019] Cf. chapitre 7, « Une intégration fulgurante : Yann L. »

de l'histoire mythique de Greenpeace[1020], dont des collègues tenaient des extraits sur des panneaux :

« Quand la Terre sera vidée de ses ressources/ quand la mer sera devenue noire/ les ruisseaux empoisonnés/ les daims morts les uns après les autres sur les pistes/ juste avant qu'il ne soit trop tard/ les Indiens retrouveront leur esprit/ et ils apprendront à l'homme blanc à respecter la Terre/. Tous seront unis et deviendront les combattants de l'arc-en-ciel et ils lutteront pour rendre à la Terre sa beauté d'autrefois… »

Comme on peut l'imaginer, il n'était pas question pour le groupe local d'appuyer cette action, en décalage avec la ligne du siège. L'auteur de l'action la mena tout de même, mais en n'arborant jamais l'étiquette Greenpeace, ni sur son site Internet dédié à cette action (nommé « Combattants de l'arc-en-ciel ! Et toi ? »), ni devant les journalistes. Le cadrage employé (et repris par les journalistes[1021]) fut celui du jeune professeur tirant de manière spectaculaire la « sonnette d'alarme ». Si cette présentation permit d'éviter toute friction avec le siège de l'ONG, elle l'exposa néanmoins, au double sens du terme, au niveau professionnel. A la rentrée suivant cette action, son dossier fut bloqué par le rectorat et il fut convoqué par les services de DRH (« alertés » par la plainte d'une mère de famille qui reconnut sur la photo du journal le professeur de sciences physiques de son enfant) : « Ça a été très violent. Ils m'ont traité de fou et m'ont dit d'arrêter avec mes théories nihilistes[1022]. » L'expert psychiatrique du rectorat le place en congé « longue maladie » pour surmenage pendant une année, puis lui octroi un « mi-temps thérapeutique » pendant six mois supplémentaires. Paradoxalement, cette coercition ouvre une période qui lui permet d'intensifier son militantisme, puisqu'il s'y consacre désormais « à temps plein » tout en touchant sa rémunération d'enseignant. Au sein du groupe local, outre la campagne

[1020] Cette légende des indiens Crees aurait annoncé la colonisation par les blancs, puis leur asservissement de la faune et de la flore, jusqu'à des catastrophes environnementales. Alors se déroulerait la venue d' « hommes nouveaux », les « guerriers de l'arc-en-ciel » qui sauveraient la Terre. Ce texte aurait été emmené à bord des premières expéditions de Greenpeace à Vancouver et il fait désormais figure de signe de ralliement au sein de l'association, en plus d'avoir donné son nom au navire éponyme (le *Rainbow Warrior*). Un des fondateurs a d'ailleurs publié une histoire de la genèse de Greenpeace sous ce titre : Hunter P., *Les Combattants de l'arc-en-ciel, La première expédition de Greenpeace (Amchitka, 1971), Paris,* Gallmeister, 2007.

[1021] Dans le quotidien régional du lendemain, un article y est consacré, sous le titre « [X] n'a plus de cheveux », dans la rubrique « Insolite ». (C'est nous qui maintenons l'anonymat de l'intéressé.) Le nom de Greenpeace n'est jamais mentionné.

[1022] Entretien avec l'auteur, le 5 août 2008. Il ressent la condamnation comme d'autant plus violente que son métier est pour lui une manière de prolonger son engagement en sensibilisant les élèves.

climat pour laquelle il mène presque chaque semaine une conférence-débat en milieu scolaire, associatif, voire auprès d'acteurs institutionnels comme la Préfecture, il prend en charge la réunion d'accueil des nouveaux chaque mois. Parallèlement, il développe des engagements tous azimuts, à la fois dans des réseaux associatifs environnementaux mais également dans des collectifs d'action de rue (théâtre de l'opprimé, clowns), ou des collectifs promouvant des modes de vie alternatifs, de manière légale (bénévolat dans une association pour apprendre au cycliste les réparations sur leur vélo mais aussi promouvoir « le droit au vélo », y compris par des manifestations en vélo, nus), ou illégale (extinction de panneau publicitaire et divers actes de désobéissance civile). A mesure que le spectre de ses engagements croît, il développe un savoir-faire dans le maniement des « casquettes » (qui n'empêche pas la coordinatrice du groupe de « veiller au grain » sur ses initiatives) :

> *« Quand je parle au nom de Greenpeace sur le climat* ***devant la presse ou les médias, j'utilise un discours très calibré****,* ***je fais uniquement passer le message de GP****. Mais* ***dans les conférences, devant une petite assemblée et quand on a plus de temps pour discuter, je fais plus large. Je critique même GP*** *sur certains points. Mais j'indique toujours ce qui est discours le discours de GP et ce qui est mon discours*[1023]*. »*

Pour ce militant libertaire, comme pour Bernard G. (également enseignant), que nous avions rencontré à la fin du chapitre précédent, se pose de manière permanente la question de l'acceptation d'un système pyramidal qui est le propre de GP. A ce sujet, il répond :

> *« Et GP et son autorité ?* ***C'est vrai que c'est pyramidal mais je m'en sers comme contre-pouvoir contre l'autre grande pyramide, celle du Pouvoir****. (…) Mon action à GP est un outil. On collabore. L'association m'apporte des choses et je lui en apporte. Mais ce n'est pas un engagement, c'est une implication.* ***Je reste très libre.*** *Mais par exemple, la question de l'argent se pose. Je trouve que ça prend trop de place. Collecter plein de sous, ce n'est pas la solution. En même temps, si je peux distribuer de la documentation gratuite dans les conférences, c'est parce qu'il y a des dons. Mais je trouve que collecter beaucoup d'argent peut nuire à la réflexion. Mais bon, voilà,* ***GP et moi, on cohabite***[1024]*…»*

Pour conclure ce chapitre, c'est donc une réflexion sur le rapport des engagés aux propres contraintes de leur mobilisation que nous allons mener.

[1023] *Idem.*
[1024] *Idem.*

2.3. Rester malgré tout ?

2.3.1. La distance au siège : « eux » et « nous »

Dans ce chapitre, nous avons exploré les usages pluriels que font les bénévoles du groupe local comme dispositif de mobilisation managérial. Nous avons vu qu'au-delà de ses *outputs* productifs (mobiliser des soutiens, sous forme d'argent et de signatures), qui sont la raison d'être de ces groupes locaux, les bénévoles, tout en « jouant le jeu » de l'institution, se servent de ces espaces comme lieu d'articulation et d'actualisation de carrières morales, professionnelles et affectives. Ces usages « secondaires » ne sont pas anecdotiques; ce sont eux qui soutiennent leur implication dans le groupe local. Les bénévoles parviennent même à dépasser la standardisation du dispositif en personnalisant leur engagement par un choix de tâches idoines. Pour autant, on a pris soin de rappeler que ces bricolages divers ne libéraient pas pour autant les engagés d'un cahier des charges souvent lourd, et de règlements qui se rappellent à eux s'ils risquent une transgression de cet ordre symbolique. A ce titre, si l'ONG comme collectif enchanté et la cause sont des motifs d'attachement, le siège est souvent perçu avec une certaine méfiance, notamment pour la pression managériale qu'il impulse.

La pression managériale du siège : la contestation de bénévoles de HI

Raymond *: « Alors là, il y a un petit problème qu'on n'avait pas au début. Au début, il n'y avait aucun problème relationnel avec Lyon. Les premières années, on se téléphonait,* ***on était en osmose*** *tout le temps. Or il y a eu des remaniements dans l'équipe de Lyon et Frédéric et moi, on subit… comment je dirais ça…* ***une espèce de contrainte…*** ***On a l'impression que la mentalité de Lyon vis-à-vis des bénévoles est en train de changer.*** *Je ne suis pas sûr que ça soit vrai mais dans les faits… Là où on me disait au début " Allez dans les écoles si vous pouvez, si vous pouvez pas, c'est pas grave, faîtes ce que vous pouvez, vous êtes nos représentants, nos délégués.", on nous dit maintenant "Il faut faire ça.".* ***On impose aux bénévoles des activités*** *("le discours n'est plus le même"* ajoute Maël) ***et surtout c'est Lyon qui décide et non plus le local.*** *"On vous envoie telle personne à telle date pour telle activité. Débrouillez vous !" Et ça, ça ne va pas. »*

Maël : *« Et quand on a monté le projet, finalement, ils ne viennent pas…. »*

Marianne : ***« La dernière soirée Parrain, on a organisé un buffet pour une cinquantaine de personnes, on était tous les membres mais seulement une dizaine de parrains sur une centaine possible. Lyon a décidé que comme il n'y avait que dix donateurs qui venaient, ils ne se déplaçaient pas. »***

Maël : *« C'est-à-dire que* ***l'antenne ne comptait pas. On ne comptait pas****. »*

Marianne : *« Et même, pour les dix parrains qui venaient, c'est un* ***manque de respect*** *! Donc on n'a pas du tout apprécié, on a trouvé ça très cavalier et on a écrit* ***une lettre de protestation au siège. Et on a reçu une réponse complètement à côté de***

***la plaque**, mais alors qui n'avait ni queue ni tête et en plus qui ne venait pas de la personne à qui elle était adressée ! Nous, on voulait tout de même savoir si les vingt-trente personnes du groupe, donateurs de surcroît, étaient **quantité négligeable**. On avait tout organisé tout seul, on n'avait rien demandé à Lyon ! Parce que **moi, la première fois que j'ai été à la réunion de parrains, ce qui m'avait choqué c'est qu'il y avait des buffets, pas princiers, mais je me disais "bon là y a un an de cotisations, on pourrait en faire autre chose". Tandis que là, chacun avait amené quelque chose**. Et tout ce qu'ils avaient à envoyer, eux, c'était quelqu'un de payé, que Raymond loge, qu'on va chercher à la gare etc… Bon, ils sont comme des coqs en pâte, nous on est 35 et ils envoient personne "ben oui, y a que dix ou quinze parrains…" **Nous aussi on est parrain !** »*
[tout le monde parle en même temps, et condamne le manque de respect du siège à leur égard à cette occasion]
Marianne : *« **Et ça ce serait pas arrivé, il y a trois ans !** (…) Il y a des gens qui ont fait 250 kilomètres pour venir ce jour là quand même ! Et nous, il a fallu qu'on improvise quelque chose ! »*
Raymond : *« La communication mal faite risque d'influencer la motivation des bénévoles. Il y en a quelques uns qui sont aigris, oui on peut dire **aigris**, quand même pas au point d'abandonner mais… Même hier, on sentait bien que… **il y avait de l'agressivité, justifiée par rapport à Lyon** »*

Q- Et quand vous parliez de changement depuis deux ou trois ans, vous avez d'autres indices ?
Aline : *« Ben faut quand même dire que quand **Edmond et Rachel sont allés à Lyon, ça c'est tellement mal passé qu'elle a démissionné**[1025] **!** Bon, elle a son caractère mais elle s'est vraiment sentie… pas respectée. C'est un problème de respect mutuel. »*
Maël : *« On a aussi quelqu'un qui était très dynamique dans le groupe, Gabriel, et qui est parti à Lyon pour son travail. Le lendemain de sa participation à sa première pyramide à Lyon, il nous a écrit pour nous dire qu'il était **écoeuré par la manière dont les bénévoles étaient traités par les gens du siège, les "professionnels". On est traité comme des moins que rien : "toi tu vas là, toi là"…**»*
Marianne : *« **Ça appartient aux pros, c'est devenu un truc de professionnels. Les salariés du siège, bon…** Il nous a expliqué l'organisation au siège, ils ont des moyens, ça n'a rien à voir…»*
Raymond : *« Ah mais à **Lyon, c'est énorme**, ils prennent la moitié de la place Bellecour ("**c'est plus facile pour les signatures**"* ajoute Marianne, agacée*), ils ont beaucoup de matériel, chaque stand a sa palette alors que nous, on en a qu'une*[1026]*… »*

On peut souligner trois points. Tout d'abord, on peut noter que ce rapport tendu au siège soude les engagés locaux[1027], qui semblent détenir, en plus d'un

[1025] Cet épisode est peu clair et les enquêtés ne souhaitent pas en parler : cependant, ils regrettent vivement le départ de cette bénévole très active, qui leur donnait notamment accès à une salle pour les réunions, grâce à son emploi à la Mairie.
[1026] Entretien avec Sylvie Ollitrault et l'auteur, 20 novembre 2004.
[1027] C'est particulièrement net si on replace cette séquence dans l'ensemble de la discussion dont on a présenté des fragments précédemment, et où certains clivages affleuraient à mesure que les enquêtés découvraient les réponses de leurs voisins aux enquêteurs. La discussion (qui a duré près de trois

« but commun » (la cause), un « ennemi commun[1028] » (le siège). Deuxièmement, soulignons que cette contestation reste toujours circonscrite, limitée par exemple ici à une lettre de protestation. Plus que la « *voice*[1029] », c'est l'« *exit* » qui prévaut en cas de désaccord, puisque les bénévoles n'ont pas le sentiment de pouvoir faire « changer » le siège, qu'ils restent tributaires de leur très faible autonomie administrative[1030] et que la fragmentation des groupes locaux – qui entretiennent peu ou pas de rapport entre eux – empêche une éventuelle mise en commun de leurs contestations. Dernier point, peu importe ici que les « faits » rapportés soient avérés ou amplifiés par une colère passagère ; ils révèlent une vision du siège partagée par ces enquêtés[1031], où prévaut la crainte de ne pas être « respecté », nourrie par la réactivation d'un clivage « local-bénévole »/ « siège-professionnel ». On peut remarquer d'ailleurs la prégnance d'un schème explicatif qui légitime, malgré la rancœur, la nature de l'institution, en imputant les difficultés éprouvées à une dérive, un changement depuis quelques années, loin de l'âge d'or de l'osmose et de l'écoute, que furent « à l'origine » les relations entre le siège et le groupe local.

Un autre épisode a renforcé l'activation de ce clivage, à l'occasion de l'engagement dans le groupe local d'une ancienne salariée au siège de l'ONG, Agnès O., au département des ressources humaines. A la suite de sa participation à une pyramide dans la ville où se déroule notre enquête, où elle se voit attribuer le stand « *VIP* », elle émet plusieurs critiques, mettant en question « l'amateurisme[1032] » des bénévoles, le « brouillage de la marque HI », et *in fine* la dimension « décalée,

---

heures en tout) s'est d'ailleurs achevée sur ce sujet et a laissé les enquêtés dans un état joyeux, comme rassurés de se retrouver d'accord sur un point et de partager des positions semblables, après avoir éprouvé quelques dissensions, à mots couverts. Ils ont longuement remercié les enquêteurs et précisé qu'il serait bon qu'on « fasse remonter au siège » les griefs évoqués. Ils parurent également soulagés d'apprendre que des problèmes tout à fait similaires avaient été observés dans le groupe local observé par S. Ollitrault.

[1028] Evidemment, on force ici le trait à dessein. Comme on l'a vu, au-delà d'un « but commun », se profilent différents objectifs selon les trajectoires et priorités des engagés. De même, le terme d' « ennemi » vise avant tout à préciser le rôle attribué au siège dans ces discussions et non à pointer un antagonisme belliqueux.

[1029] On reprend ici le triptyque fameux : *Exit-Voice-Loyalty*, cf. Hirschman A. O., *Défection, prise de parole et loyauté*, Fayard, Paris, 1995.

[1030] Si un groupe conteste ouvertement les directives du siège, on peut faire l'hypothèse qu'il ne sera pas compliqué pour celui-ci de retirer le label « HI » à cette antenne puisqu'elle n'en est qu'une « émanation », contrairement à ce qu'on avait vu avec les créations d'antennes nationales à l'étranger.

[1031] Précisons qu'on a constaté des controverses et des revendications tout à fait similaires au sein du groupe local observé durant plusieurs années par S. Ollitrault. Il semblerait que le service de coordination des antennes, disposant de peu de personnel, ait fréquemment recours à des stagiaires : « Evidemment, quand un petit jeune stagiaire débite son truc appris en école de commerce à un vieux bénévole qui roule sa bosse depuis des années, ça peut faire des étincelles… » (Entretien avec l'auteur, 3 mars 2006)

[1032] Entretien avec l'auteur, octobre 2004.

ringarde, datée[1033]» de ce type d'événement. Elle écrit même un courrier à l'attention des bénévoles[1034] du groupe local où elle dresse un parallèle entre ce qu'elle a observé durant la pyramide de HI et les problématiques de marketing du grand groupe de VPC où elle travaille alors, en terme « d'identité de marque » et de « relation au client ». Interrogée sur son expérience au sein du groupe local, elle enfonce le clou :

> Q- Est-ce que les bénévoles ont une bonne connaissance des campagnes de l'ONG ?
>
> *« Ah non, **ils ne connaissent pas du tout** ! Non, non. C'est d'ailleurs pour ça qu'ils ne voulaient surtout pas tenir le stand ou parler avec un journaliste, ou un sympathisant qui veut en savoir plus ! Car, c'est ça qui m'a beaucoup étonné, **ils ne savent rien sur l'association** ! Ils lisent les messages qu'ils reçoivent mais la différence entre une mine anti-personnelle et, comment ça s'appelle, les nouvelles catégories de munition contre lesquelles Handicap milite… Vous voyez ce que je veux dire ?* (les BASM ?) *Oui, et ben, ils ne savent pas ! Je leur demande, dans quels pays il y a des conflits : ils ne savent pas. Dans quel pays intervient Handicap : ils ne savent pas. Bon, à force d'avoir vu passer la documentation Handicap, il y a des choses qu'ils ont assimilé mais c'est vrai qu'**ils ont un lien très très distendu avec l'association**. Donc ils ne savent pas. Et **ils sont toujours un peu en difficulté car ils sont fiers d'être supporters de cette association qui fait quelque chose de bien, mais en même temps, ils ne peuvent pas s'identifier à elle puisqu'ils n'ont pas assez d'informations. Et ils ne sont pas demandeurs d'en avoir plus ! Et bon, surtout, il y a un vrai problème d'organisation, de management**[1035]**. »***

A l'évocation de l'éphémère collaboration avec cette bénévole, les militants rencontrés réactivent la grille de lecture distinguant « eux » (le siège, les pros) et « nous » (le local, les bénévoles) :

> « Raymond : *« **La fille du siège ?**…* (moue dubitative). *Elle avait écrit une lettre après la première pyramide que moi j'ai très très très **mal vécu**… Elle avait un œil très critique, **l'œil de la pro** peut-être puisqu'elle avait travaillé au siège avant mais… une critique pas très constructive. C'est ce que je lui*

[1033] Cf. « Quelques réflexions à propos de la pyramide de chaussures 2003 », document en annexe. Pour illustrer le caractère « ringard » de la pyramide, elle la compare à la « Fête de l'Huma ». Le parallèle est intéressant dans la mesure où enfant, ses parents (qu'elle décrit comme des « intellectuels de gauche ») l'emmenaient à la « Fête de l'Huma » et à la « Fête de Lutte Ouvrière ». Soulignons qu'elle est diplômée de psychologie du travail et de gestion des RH. Outre les trois années passées à la DRH d'Handicap, elle a travaillé en cabinet de conseil et également à son compte. Au moment de l'entretien, elle est responsable du développement des ressources humaines d'un grand groupe de VPC. Elle a des engagements dans des cercles de réflexion et d'action regroupant des hommes d'affaire autour de la question de la réinsertion par le travail. Notons qu'elle a rejoint le groupe local d'HI suite à des retrouvailles, à l'occasion d' « une Université d'été du marketing », avec une collège qu'elle avait engagé naguère à la « direction de la vente d'artisanats » au siège de HI. Or, cette personne étant la fille des responsables du groupe, elle a signalé à Agnès O. que l'antenne recherchait des bénévoles. Notons ici l'intérêt de croiser les interviews puisqu' interrogé sur son engagement à HI, Raymond W. n'a jamais évoqué le fait que sa propre fille, diplômée de marketing, avait travaillé au siège de l'ONG !

[1034] *Idem*.

[1035] Entretien avec l'auteur, octobre 2004.

avais répondu par courrier. ("Elle ne vient plus d'ailleurs, juste de temps en temps…" ajoute Marianne*) **On n'est que des bénévoles, on n'est pas des professionnels**, on donne ce qu'on peut donner, voilà. **Si tous les salariés voient les bénévoles comme ça, je comprends la réaction de Gabriel**[1036]**… »*

Cette méfiance à l'égard du siège, on l'a retrouvé à de nombreuses reprises au sein du groupe de Greenpeace. Ainsi, le groupe s'est récemment fait rappeler à l'ordre pour avoir dépassé le montant qui lui est alloué pour l'ensemble de ses activités pour l'année[1037]. Il a donc fallu diminuer le nombre de conférences organisées. Antoine P., un jeune homme engagé au sein du groupe, et qui a du déménager pour raisons professionnelles, revient sur cet épisode :

*« Je crois que je ne vais pas me réengager, même si je pourrais rejoindre le groupe de Paris. **Ça m'a fait réfléchir quand même cette histoire de sous**. Je trouve ça quand même incroyable, on se défonce pour l'ONG, et on se fait rappeler à l'ordre pour une somme ridicule… Alors que bon, quand même, ils en ont des sous, chez GP ! **Moi j'ai bossé comme recruteurs dans la rue, alors je le sais bien que ce n'est pas du bricolage cette ONG ! C'est une grosse boîte ! Ils en ont des sous ! Donc bon, là, je prend du recul. Je suis en train de lire un bouquin d'un journaliste, là, il paraît qu'il y a un truc sur l'argent de Greenpeace**[1038]**… »*

Le siège de GP se rappelle également douloureusement aux souvenirs du groupe local, de manière cyclique, quand il modifie la priorité de ses campagnes. Ainsi, récemment, GPF a mis en suspens sa campagne « toxique ». En effet, en France, elle visait à faire pression sur le gouvernement pour l'adoption du protocole REACH (le nouveau « Règlement sur l'enregistrement, l'évaluation, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques »). Or, ce règlement a été adopté au niveau européen et est entré en vigueur le 1er juin 2007. En conséquence, il a été imposé aux groupes locaux de stopper les actions entreprises dans le cadre de la campagne « toxique ». Alors qu'il était très impliqué dans sa campagne et qu'il menait de nombreuses actions, le référent local s'est retiré du groupe suite à cette décision unilatérale[1039]. Cet épisode a également marqué le reste du groupe :

[1036] Entretien avec Sylvie Ollitrault et l'auteur, 20 novembre 2004.

[1037] Il semblerait que le siège octroie maintenant environ 1 000 euros par groupe et par année. Néanmoins, les dépenses sont toujours soumises aux arbitrages du siège et ne sont octroyés qu'au coup par coup. D'après la coordinatrice actuelle, le montant limite a décliné puisqu'il aurait été, il y a quelques années, de 1 500 euros. Pour mémoire, on rappelle que les groupes organisent des actions et réunions plusieurs fois par mois.

[1038] Entretien avec l'auteur, 20 août 2008.

[1039] Plusieurs mois après, les tenants de l'autonomisation du groupe continuent symboliquement de proposer des actions sur cette thématique, inlassablement écartées par les tenants de l'alignement sur le siège.

« Bon, déjà, sur le fond, c'est n'importe quoi. ***Est-ce que ça veut dire que du jour au lendemain, il n'y a plus de pollution chimique ?*** *Et puis* ***au niveau local****, alors qu'on menait des actions, qu'on était engagé dans des partenariats et qu'on commençait à avoir une certaine reconnaissance sur la question,* ***on a l'air de quoi, maintenant*** *?* ***Comment on peut être crédible****, même sur le reste ? Et puis même, tout le monde, sur sa propre campagne, tu te dis* ***"Et la mienne, ils la coupent quand ?"***[1040] *»*

A l'inverse, une nouvelle campagne a été mise à l'ordre du jour subitement par GPF : la campagne « voiture[1041] ». Or, non seulement le responsable local de la campagne « climat » abordait déjà la question de l'émission de CO2 par les transports (et ne compte pas s'en dessaisir), mais surtout, de nombreux militants locaux trouvent cette campagne peu pertinente[1042] (jugeant la quête de la « voiture propre » chimérique, et lui préférant une transformation radicale des pratiques de transport). Surtout, prévaut l'impression d'un pilotage au coup par coup, selon les fenêtres d'opportunités européennes[1043] et le succès médiatique d'un thème (ici, l'urgence liée au « réchauffement climatique »). La modification abrupte de la temporalité de l'action locale (suppression ou ajout de campagne) est durement ressentie par plusieurs enquêtés, à mesure que se rappellent à eux la hiérarchie et le caractère pyramidal de l'ONG. Dans ces moments de découragement ou de colère, maintenir l'engagement semble signifier rester « malgré tout ».

2.3.2. Ni départ silencieux (Exit), ni contestation (Voice) : la texture de la fidélité (Loyalty)

Nous l'avons souligné, il est assez peu probable aujourd'hui que les bénévoles du groupe local (à HI comme à GP) agissent collectivement pour en transformer le

---

[1040] *Idem*.

[1041] Cette campagne vise notamment à pousser l'Union européenne à se doter d'une réglementation pour restreindre les émissions en CO2 des voitures neuves, avec un système de pénalités dissuasif. Elle a été mise en place dans les différents bureaux européens de GP en 2007. Sur le site français de l'ONG, plusieurs moyens d'action sont proposés sur cette campagne : « Signez la pétition pour demander à Nicolas Sarkozy de ne pas brader le climat au profit du lobby automobile allemand. », « Adressez-vous directement aux constructeurs par *email* et n'hésitez pas à mettre Greenpeace en copie de vos messages » (avec la liste des adresses courriels des responsables par marques), « Passez à l'action : téléchargez de faux PV et disposez-les sur les pare-brises des voitures les plus polluantes qui sont garées en bas de chez vous ! ».
(cf. http://www.greenpeace.org/france/voitures/agissez , consulté le 26 août 2008).

[1042] Aucun ancien n'a voulu la prendre en charge, et c'est donc un nouveau qui s'en est saisit.

[1043] En décembre 2007, la Commission européenne a présenté un projet de réglementation visant à limiter les émissions de CO2 des nouvelles voitures. Ce texte doit être examiné par les ministres de l'Environnement et le Parlement européen durant le deuxième semestre 2008. D'après Greenpeace, le lobbying de l'industrie automobile a d'ors et déjà affaibli l'ambition d'un texte déjà trop frileux à la base.

fonctionnement, à cause précisément de la structure institutionnelle de ces dispositifs de mobilisation. En conséquence, que ce soit en amont (lors de la première réunion) ou ultérieurement, les bénévoles locaux insatisfaits quittent silencieusement le groupe. Que dire des « autres », c'est-à-dire de cette minorité d'engagés qui restent et font vivre le groupe ?

On a rencontré quelques bénévoles tout à fait satisfaits du fonctionnement managérial du groupe, de sa « productivité », de l'articulation de sa division du travail, de son « efficacité » et même parfois de l'absence de temps de socialisation, séparant strictement leur militantisme de leur vie affective et sociale. On a évoqué cet entrepreneur local de mobilisation qui tente tant bien que mal de maintenir des barrières entre ses différentes sphères de vie, et qui semble trouver son « bonheur militant » dans le processus même de la mobilisation, autant que dans ses conséquences, ici ou là-bas, en maniant à la fois le registre managérial (et notamment sa « quantophrénie[1044] » où tout se mesure, se compte et s'évalue sur un plan comptable) et celui d'une sociabilité « à l'ancienne », villageoise et populaire (kermesse, banquet, jeux pour les grands et les petits). Cette articulation surprenante trouve des prolongements, dans les propos de Maël, cet enseignant en école d'ingénieurs qui fait participer ses étudiants aux Pyramides, et qui, suite à la discussion sur la pression managériale du siège que nous avons retranscrite, conclut[1045]:

> *« C'est vrai qu'il faut que le siège fasse attention à ne pas trop pousser…* ***Moi, je pense que justement le côté artisanal et bon enfant fait que la motivation perdure. On serait dans une structure, par exemple un parti politique, je dis ça, j'en sais rien, j'y suis pas mais ce serait un cadre fixe et rigide, moi je sais que je n'y resterai pas! Certainement pas ! Et je ne veux pas d'une entreprise non plus !*** [1046] ***»***

Après avoir décrit avec lucidité les ressorts managériaux du dispositif de mobilisation dans lequel il est engagé, l'enquêté assure l'enquêteur de son « bonheur militant », menacé certes, mais toujours *suffisant* grâce aux minces espaces d'autonomie et de sociabilité développés. Ainsi, tout se passe comme si certains enquêtés arrivaient à s'« enchanter » *malgré tout*. La grille d'A. Hirschman, déjà évoquée précédemment[1047], semble alors insuffisante pour qualifier les fidèles

[1044] Gaulejac V. de, *La société malade de la gestion, op. cit.*, p. 48-49.
[1045] Voir plus haut l'encart « La pression managériale du siège : la contestation de bénévoles de HI ».
[1046] Entretien avec Sylvie Ollitrault et l'auteur, 20 novembre 2004.
[1047] Cf. Hirschman A.O., *Défection…, op. cit.*

(*Loyalty*), comme ceux qui n'ont pas protesté (*Voice*) et ne sont pas partis (*Exit*). On rejoint les remarques de P. Lehingue, qui souligne que dans ce triptyque, le dernier élément est indubitablement le parent pauvre, qui suscite « un amalgame – à la fois très fâcheux et suggestif – entre fidélité et apathie, déférence ou indifférence, confiance et désintérêt, résistance et délégation[1048] ». On l'a vu à travers nos différents profils et portraits, les positionnements sont très différenciés dans ce continuum qu'on nomme faute de mieux la « loyauté institutionnelle », soit le fait de maintenir l'engagement.

Pour pallier ce problème, il est fécond de considérer le fait de « rester », non pas comme un état stable, mais comme un processus[1049]. Plusieurs remarques s'imposent alors. Tout d'abord, il faut souligner une part très importante du travail militant qui reste le plus souvent invisible dans les enquêtes, et qui semble pourtant primordial dans le maintien de l'engagement : le « travail sur soi ». Sans même que l'institution intervienne[1050], tout se passe comme si le discours sur l'individualisation des engagements, endossé par les acteurs[1051] (se revendiquant seul pilote de leur propre trajectoire), activait ce qu'E. Neveu et B. François proposent pour compléter le triptyque *Exit-Voice-Loyalty*, un quatrième *item* : *Therapy*[1052]. Par ce terme, ils désignent ce qu'on pourrait résumer par le slogan (à la fois thérapeutique et publicitaire) : « la solution est en soi ». Plus précisément, ce modèle désigne l'attitude qui consiste pour l'acteur, face à une insatisfaction ou un problème, à le qualifier comme relevant d'une faute ou d'une inadaptation de sa propre part, et ne pouvant trouver sa solution que par un travail de la personne sur elle-même pour modifier ses capacités, son psychisme, ses comportements[1053]. On pense notamment ici à des

---

[1048] Lehingue P., « La *loyalty*, parent pauvre de la trilogie conceptuelle d'A.O. Hirschman », Devin G. (dir.), *Les solidarités transnationales*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 99.

[1049] A ce titre, l'ouvrage dirigé par O. Fillieule (*Le désengagement…, op. cit*) s'inscrit dans cette perspective, en étudiant le désengagement non pas comme une décision, un acte soudain, ou un état (subi ou agit) mais dans sa dynamique processuelle.

[1050] On est dans un processus très différent des institutions (totales) qui préviennent les protestations collectives en activant l'individualisation et la psychologisation (sur un mode pathologique) du mécontentement et de la faute, sur le mode de la déviance avouée et expiée.

[1051] La plupart, même à Greenpeace, utilisent avec beaucoup de parcimonie le terme de « militant », et prennent soin de montrer leur distance critique et le maintien d'un quant-à-soi, contre toute forme d' « embrigadement ».

[1052] Cf. Bastien François et Erik Neveu, « Pour une sociologie politique des espaces publiques contemporains », *in* B. François et E. Neveu (dir.), *Espaces publics mosaïques*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1999, p. 13-60

[1053] Pour l'analyse d'un dispositif collectif (les émissions forums à la télévision) qui active ce schème en sérialisant et individualisant des problèmes collectifs, cf. Darras E., « Télévision et démocratisation. La télévision forum en France et aux Etats-Unis », *Ibidem*, p. 61-85; Mehl D., « La télévision compassionnelle », *Réseaux*, 63, 1994, p. 103-121.

engagés malheureux chez Greenpeace, formés aux sciences humaines, ou chez Handicap, avec de fortes socialisations catholiques, et qui convertissent leurs insatisfactions au sein du groupe en problème psychologique, renvoyant le désaccord ou l'insatisfaction ressentie à une carence individuelle. Paradoxalement, des engagés prompts à politiser des enjeux ont souvent tendance ici à convertir leur problème au sein du collectif en élément relevant de l'intime, et ne pouvant être surmonté que par un « travail sur soi », dont on a souligné en introduction de cette thèse qu'il est aujourd'hui un ressort banal de l'arsenal managérial[1054].

Une seconde modalité de ce « travail sur soi », plus ou moins conscient, est d'opérer sur le mode du « *double je*[1055] », c'est-à-dire, pour le militant, d'être dans le dispositif de mobilisation tout en n'y étant pas, ou pas tout à fait, ou ailleurs… On pense évidemment à la multipositionnalité (plus ou moins problématique) de certains engagés, qui compensent par une implication ailleurs les insatisfactions de leur engagement dans le groupe local, et qui, en même temps, viennent y chercher ce qu'ils ne trouvent pas ailleurs. Mais cette logique du « *double je* » peut également s'opérer sur le mode de la distance à soi, voire du cynisme, qu'on peut sentir affleurer dans les commentaires utilitaristes sur « ce qu'on vient chercher » dans le groupe, tout en n'étant pas dupe du « reste »[1056].

Le second point que nous voudrions souligner pour saisir la dynamique du maintient de l'engagement, à la fois *malgré* et *grâce* au caractère managérial du dispositif de mobilisation, tient au travail de distinction qu'opère les engagés, de manière plus ou moins consciente, entre plusieurs dimensions de leur implication dans l'institution. Tout se passe en effet comme si s'opérait une disjonction entre la

[1054] Cf. Brunel V., *Les managers de l'âme…, op. cit.* Ainsi, au sein du groupe local de GP, Nicole G., la plus « rebelle » et la plus opposée à la ligne défendue par le coordinateur (et le siège), tente de surmonter la complexité de son rapport au groupe principalement par ce « travail sur soi ». Quand elle décide finalement de contribuer à la « mise en commun » de ses revendications au sein du groupe, avec d'autres insatisfactions jusqu'ici tues, elle le fait avec les outils, qu'elle-même enseigne en entreprise après les avoir expérimentés dans des cercles associatifs et communautaires, d'une communication qui met l'accent à la fois sur l'amélioration du fonctionnement du collectif et sur l'épanouissement de l'individu, par exemple avec des techniques comme la PNL.

[1055] Cf. Pudal B., « Gérard Belloin, de l'engagement communiste à l'auto-analyse », in Fillieule O. (dir.), *Le disengagement…, op. cit.*, p. 162.

[1056] Pour un exemple d'une configuration qui active un rapport utilitariste et cynique à l'engagement (de manière beaucoup plus intensive que dans nos groupes locaux, notamment en raison de la lutte pour les postes et des capacités redistributives de l'organisation), cf. Lefebvre R., Sawicki F., *La société des socialistes…, op. cit.*, p. 191-217 ; Lefebvre R., « "Je quitte le parti socialiste toutes les semaines dans ma tête" : rester au parti socialiste. Déceptions et réenchantements militants », Journées d'études « Vivre et militer dans les institutions », IEP de Toulouse, 9-10 décembre 2004.

cause[1057], l'organisation et le dispositif de mobilisation. Le plus souvent, l'engagé peste contre le dernier élément (la vente de cartes postales dans un centre commercial) mais poursuit son engagement au nom du premier (« remettre des enfants debout »), grâce aux ressorts éprouvés de l'adoubement des moyens au nom de la fin. Cependant, c'est également l'attachement et la confiance dans l'institution qui peuvent permettre de continuer malgré la transformation des missions menées (fort probable dans le cas d'ONG managerialisées, comme nous l'avons vu avec les mécanismes d'ajout ou de suppression brutale de campagnes chez GP) ou l'adoption de dispositifs de mobilisation déroutants (comme dans le cas des bénévoles d'Handicap qui nous assuraient que jamais leur ONG n'aurait recours au *streetfundraising*). Mais ce peut également être le fait d'être pleinement engagé dans le dispositif de mobilisation (notamment par l'imbrication des sphères de vie, comme on l'a vu précédemment, ou les bénéfices d'une articulation entre carrière professionnelle et militante dont on a montré la multiplicité des sens, ou enfin le plaisir tiré d'une « prise au jeu » managérial[1058]) qui nourrit le maintient de l'engagement, malgré le brouillage de la cause servie, ou le discrédit passager soudain attaché à l'ONG. Tour à tour, chacune de ces trois dimensions peut donc être motrice ou au contraire frein au maintien (ou à l'intensification, la déprise ou la rupture, etc.) de l'engagement. On peut faire ici un parallèle avec la riche enquête collective sur le Téléthon[1059], dans laquelle les auteurs montraient que les plus critiques sur le format du dispositif de mobilisation (critiquant ses ficelles « tire-larmes » par exemple) n'étaient pas forcément ceux qui s'engageaient le moins (en temps et/ou en argent) et qu'à l'inverse, le téléspectateur « bon public », qui semble tout entier pris par la force du dispositif télévisuel, n'est pas pour autant systématiquement le plus susceptibles de s'y associer. Ils concluaient ainsi : « Les "plans" de l'association et de la distanciation

[1057] On simplifie à dessein la tripartition, même si on a vu précédemment qu'il n'existait pas d'accord au sein d'une même organisation sur ce qu'est la cause défendue, et que le flou qui préside à sa définition permet souvent d'agréger un maximum d'investissements de sens et donc de soutiens. Pour Handicap, on pense à l'extension permise par l'usage de la notion de « situation de handicap », dont on a vu qu'il faisait « tenir ensemble » des soutiens potentiellement antagonistes. Pour Greenpeace, l'organisation a d'emblée « embrassé large » au niveau thématique, avec le double axe pacifiste et environnementale. Mais bien d'autres organisations développent cette stratégie « attrape tout », comme la Fondation Raoul Follereau, qui a élargi par exemple le combat de son initiateur contre la lèpre en exploitant son pouvoir métaphorique, afin de s'attaquer à « toutes les formes de lèpre » (physique, psychologique, etc.).

[1058] On pense par exemple ici aux satisfactions d'avoir récolté davantage de signatures que la Pyramide voisine.

[1059] Cardon D., Heurtin J.-P., Martin O., Pharabod A.-S., Rozier S., « Les formats de la générosité… », art. cit.

ne sont ni opposés ni orthogonaux. Ils constituent simplement deux manifestations discontinues de nos capacités d'engagement et de jugement[1060]. »

On mesure donc à quel point les notions de « loyauté » ou de « fidélité » rendent insuffisamment compte de ce processus complexe. Resté mobilisé relie des plans différents de l'engagement et noue des liens divers (à soi, au groupe local, à la cause, à sa tâche, à l'ONG…). Il s'y joue toujours, de manière croisée, ce que l'institution fait au mobilisé (sélection, rétribution, punition, définition des motivations légitimes…), et ce que le mobilisé fait à l'institution (renforcement de la hiérarchisation ou tentative d'autonomisation, prise et déprise de rôle, jeu sur les marges de manœuvre, sous- ou surinvestissement d'un segment de travail militant…). On a vu également à travers ce chapitre que la prise en compte de la dimension subjective du collectif vécu est aussi importante que la compréhension des conditions objectives de son fonctionnement, mais surtout que c'est l'articulation des deux qui nourrit la dynamique de l'engagement. Ce sont toutes ces tensions et ces équilibres, ces attributions de rôle et ces revendications de statut, qui sont en jeu, non pas de manière discursive mais en pratiques, dans chaque séquence du travail militant de mobilisation des ressources.

[1060] *Idem*, p. 95.

Conclusion de la troisième partie

Nous avons débuté cette troisième partie en nous interrogeant sur le statut des groupes locaux de bénévoles de GP et HI, qui dénotaient *a priori* dans ces ONG managérialisées. L'énigme gagnait en épaisseur à mesure qu'on écartait l'hypothèse d'une simple « survivance du passé », puisque ces groupes ont été créés récemment par les ONG étudiées. Nos observations montrent en effet que ces réseaux locaux de bénévoles n'appartiennent pas à un répertoire (dé)passé, appelé à disparaître au profit d'une configuration « moderne » qui fait la part belle à l'expertise, la salarisation, voire la sous-traitance d'un certain nombres de tâches à des opérateurs privés, comme nous l'avons montré au chapitre 6 avec la prise en charge du recrutement d'adhérents par les agences de *streetfundraising*. **Les groupes locaux de GP et de HI**, créés de manière concomitante aux autres dispositifs managériaux précédemment analysés, sont bien **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**. **Pourtant, les ONG entretiennent l'image de ces groupes comme lieux d'engagement bénévole et « artisanal », où primeraient la bonne volonté et le cœur, combinant les formes nobles du désintéressement (par l'engagement au profit de causes lointaines) à l'ancrage au local**.

Pour reprendre la métaphore du répertoire de mobilisation, en prolongeant les analogies de Charles Tilly sur le jazz, on pourrait dire qu'en réactivant l'imaginaire de l'engagement bénévole « artisanal » (ses réunions à la maison, ses stands sur les marchés, la sociabilité et la solidarité de ses dévouements anonymes…) mais en l'incorporant à la sauce managériale, tout se passe comme si les ONG opéraient la reprise d'un « standard », toujours susceptible de susciter des échos. **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 d'un travail militant où la quête de soutiens est une des clefs d'une mobilisation réussie**. Mais cette reprise, à l'image des hybridations dans les répertoires musicaux, accentue également les **risques de**

dissonances et de couacs. L'harmonie du collectif repose à la fois sur un important travail institutionnel et sur le profil rare des engagés – cumulant disponibilité, expertise, dispositions au cosmopolitisme et surtout acceptation des règles du jeu managérial –, bien disposés à s'enrôler dans ces dispositifs. *A contrario*, ces groupes locaux excluent ou découragent de très nombreux mobilisés potentiels. En effet, l'écart entre l'image projetée et la réalité du travail militant au sein des groupes locaux peut mener à de fréquents malentendus. Ainsi, une ancienne coordinatrice d'un groupe local de Greenpeace d'une ville très étudiante précise :

> *« Les gens viennent là parce que c'est* "fun" *et très* "peace" *! Ça a un côté très cool ! Cela fait baba cool alors que pas du tout ! Avant qu'ils ne comprennent le fonctionnement qui est super hiérarchisé, ce qui est important quelque part, là c'est beaucoup plus dur !*[1061] *»*

Ces dispositifs opèrent parmi leurs membres **une sélection d'autant plus efficace qu'elle repose sur des mécanismes informels** : il n'y a pas de condition formelle pour l'entrée dans le groupe, que ce soit en terme de connaissance de l'organisation ou de ses campagnes, de « test de compatibilité » idéologique, voire même, en ce qui concerne les groupes de HI, d'adhésion sous forme financière à l'ONG. La sélection s'opère en amont, avec un très fort taux de « prise de contact » sans lendemain (lors des pyramides pour HI, des réunions de « nouveaux » pour GP) quand les potentielles recrues sont confrontées au style managérial du groupe. Le maintien de l'engagement est conditionné par l'imbrication idoine des sphères de vie de l'engagé, et notamment de l'articulation de la vie professionnelle et de la vie militante, par laquelle transitent de multiples transferts de compétences. Cette articulation peut conduire à une intensification de l'engagement dans ces dispositifs chronophages, bien loin du modèle de l'engagement distancié qui serait la norme du militantisme actuel. La défection peut prendre le visage de l'*exit* éclatant ou silencieux, mais on a souvent observé des positions plus intermédiaires, de la multipositionnalité parfois douloureuse à des formes de travail sur soi, en passant par des rapports différenciés à l'ONG, à la cause et au dispositif de mobilisation. L'entretien du « bonheur militant », ou parfois la lutte contre le « malheur militant », est le fruit d'un travail permanent de personnalisation de l'engagement *via* l'aménagement de niches et de marges de manœuvre. En se concentrant sur des segments particuliers du travail militant, les engagés accordent leurs pratiques à leurs

[1061] Entretien réalisé par Sylvie Ollitrault, février 2005.

sensibilités militantes (à la fois sur les causes et sur les modalités d'action et de mobilisation légitimes). Mais l'actualisation de carrières morales hétérogènes et parfois anciennes dans des pratiques de mobilisation managériales repose également sur les ressorts fragiles du réenchantement.

Nous avons montré à ce titre **le travail permanent de l'institution** pour **nouer des liens entre « ici » et « là-bas »**, entre la vente de cartes postales ou la circulation de pétitions électroniques, et l'action sur « le terrain » ou le lobbying auprès des autorités politiques et économiques. Le siège met en scène également la proximité aux héros (les expatriés et les activistes), et bouscule (pour un temps et virtuellement) l'ordre pyramidal de l'ONG managérialisée en célébrant le local comme échelon décisif, réactivant le « mythe de la base[1062] » qui seule rendrait possible l'existence et la stabilité des échelons nationaux et internationaux. **S'enrôler dans le roman de l'ONG** demeure sans doute un des plus puissants leviers de l'enchantement des bénévoles locaux.

Prendre au sérieux cette question de l'enchantement nécessite de dépasser la froide équation d'une rencontre entre le travail institutionnel et les dispositions individuelles, pour saisir le processus même de cette prise au jeu. Pour le dire autrement, **les engagés locaux ne sont pas des « idiots (culturels) militants[1063] », qui s'enchanteraient à tort en mordant à l'hameçon lancé localement par le siège**. A cet égard, se déprendre d'une perspective centrée sur les usages substantiels du répertoire de mobilisation nous permet aussi de voir comment les bénévoles s'engagent, pour des motifs hétérogènes et non réductibles aux *outputs* de leur mobilisation (récolter des fonds et des signatures). De plus, en s'intéressant non seulement à ce qui se joue en surface, mais également dans les interstices du groupe, on découvre que leur mobilisation est autre chose que le simple théâtre de marionnettes local dont l'ONG managerialisée tirerait les ficelles. Pour une part, la mobilisation bénévole échappe aux injonctions strictement productives de sa propre détermination[1064]. On retrouve ici les observations tirées d'un travail sur le Téléthon,

[1062] Suaud C., « Le mythe de la base. Les États Généraux du développement agricole et la production d'une parole paysanne », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52-53, juin 1984, p. 56-79.
[1063] On reprend ici, en la transposant librement, la formule d'H. Garfinkel sur les « idiots culturels ». Cf. Garfinkel H., *Recherches en ethnométhodologie*, Paris, Presses Universitaires de France, 2007.
[1064] Ce qui ne veut pas dire qu'elle n'y satisfait pas *in fine* !

qui articule de manière saisissante la force d'un dispositif managérial centralisé[1065] et la « mise en marche » d'une « société civile », bénévole, anonyme et locale :

> *« Dans une atmosphère festive, d'enthousiasmes démonstratifs, de gestes improvisés et de manifestations de gratitude, les dispositifs d'engagement mis en place par l'AFM et la télévision produisent alors autre chose qu'un cadrage télévisuel de la collecte. (…) Les actions collectives du Téléthon prennent appui sur des liens d'appartenance déjà existants (les "habitants de…", les " écoliers de…"), réactivent des liens de sociabilité noués au sein de groupements volontaires (en se glissant dans des collectifs sportifs, associatifs, etc.), viennent se greffer sur des pratiques festives traditionnelles (kermesses, fêtes de paroisses, joutes intervillages) ; les téléspectateurs découvrent les liens qui les unissent à d'autres malades et d'autres maladies ; les donateurs téléphoniques apportent au dernier moment, avec les autres, leur contribution et se félicitent de donner ensemble.(…)* ***Ce qui est remarquable dans cette mobilisation collective est que, empruntant sa forme au registre classique des grandes fêtes nationales, elle ne peut se déployer sans les possibilités de coordination offerte par le programme.*** *(…)* ***Ni plus ni moins autonome, ni plus ni moins authentique, ni plus ni moins "construit"****, le débordement du public du Téléthon doit être appréhendé comme un effet que le Téléthon a laissé advenir. Simplement, en investissant ces multiples formats de participation, les acteurs du Téléthon ne sont plus simplement des cibles extérieures au programme mais émergent dans un autre format que celui programmé pour les produire et les calculer.* ***Attendu et prévisible, mais non calculé, le public qui surgit dans et par le dispositif, grossit et déborde le cadre limité dans lequel les techniques de sollicitation entendaient le loger***[1066]*. »*

Il n'est pas question d'illusion, de hiatus ou d'hypocrisie, entre la « façade » des groupes, dépolitisée et standardisée, et les motivations des engagés, qui reposent sur des carrières morales hétérogènes et une personnalisation de l'action. Au contraire, cette surface agit comme **un « lieu commun » où se mobilisent collectivement des engagés, et comme un « compromis » entre la volonté de contrôle du siège et les velléités d'autonomisation des collectifs locaux**. L'articulation d'observations au niveau méso (chapitre 7) et micro (chapitre 8) permet de saisir la tension à l'œuvre dans ces dispositifs, et les processus incessants d'adaptation, d'appropriation voire de subversion de ces règles du jeu. Tout se passe comme si s'y jouaient *in fine,* de manière transfigurée, un certain nombre de débats,

[1065] Pour une exploration de la structuration du dispositif télévisuel du Téléthon selon les recettes du marketing direct, cf. Cardon D., Heurtin J.-P., Martin O., Pharabod A.-S., Rozier S., « Les formats de la générosité... », art. cit. Pour une analyse de l'encadrement managérial des initiatives locales de la « Force T » de cette mobilisation, cf. Épée A., *Le don d'argent…, op. cit,* p. 322- 330..

[1066] Cardon D., Heurtin J.-P., « Dans les coulisses du public. Un regard ethnographique sur le travail des programmateurs du Téléthon », *in* Cefaï D., Pasquier D. (dir.), *Les sens du public. Publics politiques, publics médiatiques*, Paris, PUF, CURAP, 2004, p. 440-441.

d'oppositions et de transformations que nous avons observés au siège chez les *fundraisers* comme dans les rues avec les recruteurs. Les termes du débat suscité par la mise en place d'un répertoire de mobilisation managérialisé tiennent ici, on l'a dit, à la dichotomisation entre l'image projetée de ces collectifs et les règles du jeu qui y président en pratiques. Mais ils dépendent également de la relation entre les membres et l'institution; à ce titre, il faut rappeler que tandis que les *fundraisers* ou les recruteurs de rue sont payés par l'ONG (ou l'agence), les bénévoles ne le sont pas. **Soustraits à cette réduction du travail militant à un travail « comme un autre » (puisqu'il mérite salaire), les bénévoles locaux sont paradoxalement sans doute mieux disposés à contester les injonctions managériales du siège.** On a souligné les facteurs qui rendaient cette contestation peu probable : faible autonomie des groupes, exclusion du membre des rouages institutionnels, faiblesse des échanges entre les membres d'un même groupe et *a fortiori* entre les membres des différents groupes, prégnance d'un schème qui individualise les problèmes et les solutions. Cependant, outre qu'une mobilisation improbable n'est pas une mobilisation impossible, rien ne dit que la reconfiguration actuelle des modes d'action collective maintienne en l'état le statut paradoxal des soutiens des ONG. En effet, ces soutiens (en temps, argent et signatures) détiennent un poids décisif comme contributions individuelles agrégées mais demeurent inexistants collectivement, hors de « l'effet d'oracle[1067] » provoqué à l'occasion par l'ONG, quand elle met en scène auprès d'un bailleur ou d'un interlocuteur institutionnel ce qu'elle « pèse » démocratiquement. A mesure que s'accroît ce fossé, c'est sans doute la permanence *ad aeternam* de l'atonie politique des soutiens comme acteur collectif qui devient de plus en plus improbable, comme on l'a souligné précédemment avec les premières associations de donateurs, ou ici avec les revendications d'autonomie progressivement portées au sein des groupes locaux de bénévoles à l'égard du siège. **Au-delà des transformations de l'économie symbolique du militantisme, entre mobiliser les gens et mobiliser l'argent, ces questionnements interrogent à la fois les figures contemporaines de la « mise en marche » de la « société civile » au travers d'organisations managérialisées et plus largement la dynamique de la représentation politique dans nos démocraties.**

[1067] Bourdieu P., « La délégation et le fétichisme politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1984, 52-53, p. 49- 55.

CONCLUSION GENERALE

Notre démarche d'enquête au sein des ONG suivait deux principes : s'attacher aux « coulisses » de la mobilisation des ressources et analyser principalement « par le bas » les processus de managérialisation à l'œuvre. Il s'agissait à la fois de sortir des voies balisées des débats scolastiques sur « la fin et les moyens » et de pallier les difficultés liées à l'usage de données, essentiellement produites par nos enquêtés. Ces deux difficultés risquaient en effet de nous mener à adopter une posture normative en nous enrôlant dans des jeux internes au secteur.

Cette manière d'appréhender le terrain et de construire notre objet de recherche nous a permis non seulement d'étudier comment un certain nombre de problèmes « se posent » mais également comment, au quotidien, ils « se résolvent » (ou non). Car l'enquête a suivi à la trace un fil rouge (par-delà la diversité des ONG, des échelons hiérarchiques et des statuts des engagés) qui noue deux éléments : l'enchantement militant et le « sale boulot » lié à la mobilisation des soutiens. Nous avons exploré l'articulation inextricable de ces deux processus qui parcourt l'univers des ONG, non pas en rejetant comme une prénotion indigène (et donc négligeable) les discours croisés sur leur présumé antagonisme ou la nécessité de leur harmonieuse « réconciliation », mais en en faisant une question de recherche.

Nous voudrions revenir ici sur le résultat central de notre recherche : la mise en lumière des ressorts paradoxaux de l'institutionnalisation du répertoire de mobilisation managerialisé au sein des ONG. Puis nous articulerons ce processus à la reconfiguration plus générale des modalités contemporaines de représentation politique.

1. Les ressorts paradoxaux de l'institutionnalisation du répertoire de mobilisation managerialisé

Toutes nos observations attestent de l'institutionnalisation de ce que nous avons appelé « un répertoire de mobilisation managerialisé ». On a souligné l'importation, au sein des ONG, de schèmes et d'instruments managériaux, mais également la promotion d'individus tirant leur compétence de la maitrise de ceux-ci. Ainsi, les professionnels du *fundraising* sont devenus de personnages importants dans le secteur et ils sont consacrés aujourd'hui dans différentes arènes, non seulement associatives et professionnelles, mais également universitaires. La mobilisation des

soutiens obéit désormais à des règles managériales qui s'imposent à tous, du salarié au bénévole, du siège au groupe local.

Dans le même temps, les stigmates liés au « *dirty work* » conservent toute leur vigueur. Le rôle des spécialistes qui prennent en charge cette tâche doit être légitimé en permanence, que ce soit par la théorisation collective de principes déontologiques, par l'affichage individuel de « preuves de militantisme » et, plus généralement, par un « blanchiment symbolique » des pratiques. Comme on l'a souligné à propos des spécialistes du publipostage ou de la sollicitation de rue, la dynamique hétéronome de cette légitimation ne va pas sans difficulté.

On pourrait même dire que le toilettage symbolique du « sale boulot » tient à une « magie sociale » nécessitant des conditions de félicité exigeantes. La première condition renvoie à un travail institutionnel délicat de justification de la managerialisation, en jouant sur le registre de légitimité militante (le *fundraising* permet de réaliser des campagnes plus importantes, d'être indépendant des États et des entreprises, etc.) mais également en naturalisant un certain nombre de mises en équivalence (collecter tel montant ici permet de sauver tant de vies là-bas). Ce travail institutionnel de transfiguration du marketing direct en « générosité » permet dans le même temps d'effacer les rouages de la sollicitation des soutiens, en conformité avec la logique oblative[1068]. Le second ingrédient est lié à l'alchimie de dispositions individuelles complexes, permettant des transferts de compétences entre la sphère professionnelle et militante. Notons que les engagés les plus proches du « sale boulot » (notamment les *fundraisers* et *streetfundraisers)* tirent souvent leurs compétences managériales d'expériences dans un univers marchand contre lequel ils se dressent aujourd'hui. Enfin, le troisième ingrédient tient au maniement d'instruments managériaux réappropriés par les institutions et les individus. Ainsi, en liant ces trois ingrédients, le programme de *streetfundraising* mis en place par l'agence étudiée peut être vécu par les engagés (et acheté par les ONG) comme un outil de collecte « propre », authentique, réintroduisant le contact entre l'ONG et sa base en descendant « dans la rue », et permettant un engagement sur la durée (grâce au prélèvement automatique). Si c'est bien la rentabilité du programme qui assure *in*

[1068] Ce travail institutionnel repose sur la même « magie sociale » que l'inculcation de la « vocation », qui ne peut se dire et s'effectuer comme une simple sélection et formation d'élu bien disposé. Cf. Suaud C., *La vocation. Conversion et reconversion des prêtres ruraux*, Paris, Minuit, 1978.

fine sa pérennité, nous avons souligné à quel point l'activation de ses rouages sur le mode d'un dévouement militant est nécessaire, que ce soit à travers le thème de la « belle rencontre » entre le recruteur et le passant, ou par la régulation des rapports hiérarchiques autour du « management charismatique ».

A ce titre, l'univers des ONG semble fournir des ressources importantes pour cette légitimation. Si l'institution sait à l'occasion les accentuer, le plus souvent il suffit de « laisser jouer » les représentations enchantées qu'en ont les profanes. On a vu comment le « roman de l'ONG », avec ses personnages idéalisés (expatriés, activistes), pouvait devenir un pivot de l'enrôlement des engagés, que ce soit pour les bénévoles des groupes locaux, cantonnés à un rôle secondaire, ou même pour les recruteurs salariés du *streetfundraising,* qui n'ont même pas besoin de *faire partie* de l'ONG pour s'identifier à celle-ci. Afin de rejoindre la « grande famille de l'ONG » – parfois fort ingrate à l'égard de ses « pièces rapportées » –, les responsables de la collecte ont souvent accepté une division de leur salaire importante, voire une réorientation professionnelle et sociale coûteuse, pour effectuer au siège d'une association les mêmes opérations concrètes (travailler sur une base de données, calculer un taux d'attrition, coordonner une campagne de publipostage) que dans l'entreprise privée à laquelle ils appartenaient auparavant.

Mais le revers de cet enchantement militant est le risque d'intensification des dissonances entre l'image projetée et la réalité du travail militant. On a croisé dans notre parcours, à tous les échelons, des individus qui, après s'être fortement engagés au sein du répertoire de mobilisation managérialisé, le rejettent aujourd'hui avec force et crient à la trahison. C'est là toute la spécificité du milieu sur lequel nous avons enquêté : l'exacerbation des appétences et des tensions, des investissements professionnels et moraux, qui peuvent déboucher par séquence sur des formes d'enchantement très puissantes, et à d'autres sur des désenchantements brutaux. Entre les deux, le travail sur soi et les rétributions (plus ou moins scotomisées) fournies par l'institution (y compris l'octroi de marges de manœuvre ou de niches de « déviance » délimitées) permettent l'inconfortable et ambivalente « loyauté ». S'y joue en permanence l'aménagement des relations contrastées à l'institution, à la cause et aux formes de la mobilisation, souvent sous la forme transfigurée de la fidélité à soi ; on s'y retrouve « jusqu'à un certain point ».

Même s'il est attentif à ces oscillations, notre travail risque, comme toute enquête centrée sur « les engagés », de masquer tout ce que le dispositif produit en creux ; on pense ici aux désengagés mais surtout à tous ceux qui, toute chose égale par ailleurs, auraient pu s'enrôler dans un autre répertoire de mobilisation mais ne se « retrouvent pas » dans cette forme managériale. *Quid* de cette invisible multitude qui n'a « rien à offrir » (ou du moins le perçoit ainsi) dans la division de travail militant telle qu'elle prévaut dans les ONG[1069] ?

2. Ce(ux) que ne mobilise pas ce répertoire managérialisé

On tient ici un paradoxe lourd de conséquence dans la mesure où les ONG, notamment au niveau international, sont régulièrement invoquées, non seulement pour leur expertise ou la pertinence des problèmes qu'elles mettent à l'agenda, mais aussi pour ce qu'elles représentent : la « société civile ». Dans des arènes transnationales où les décideurs ne tirent leur légitimité d'aucune forme de représentation élective, l'enrôlement des ONG dans les négociations est assimilé à un ressourcement démocratique[1070]. Les ONG elles-mêmes, on l'a vu avec les groupes locaux de bénévoles, sont prompts à se mettre en scène sur ce mode, y compris en jouant pour l'occasion sur les registres de la « proximité », de la « bonne volonté » et du « dévouement anonyme ». On observe alors un décalage saisissant entre le *modus operandi* (parachutage de campagnes séquentialisées et scénarisées, mobilisation technicisée et apolitique[1071], nourrissant très peu la sociabilité militante et suscitant de

[1069] Sans parler des moins dotés financièrement, alors que le don est la forme de participation la plus valorisée par les ONG (pour différentes raisons évoquées dans cette thèse, dont la moindre n'est pas que, comme le rappelle Kenneth Godwin et Robert Cameron Mitchell *:* « direct-mail adherents contribute without "meddling" », cf. Godwin K. and Mitchell R.C., « The implication of Direct Mail for Political Organizations », *Social Science Quarterly*, 65 (3), 1984, pp. 829-839). D'ailleurs, le degré d'implication du donateur est fonction de sa contribution : on personnalisera la relation avec le « très grand donateur », en lui proposant de suivre pas à pas un projet susceptible de le passionner, l'emmenant sur le terrain ou au siège à l'occasion, alors que le donateur *lambda* recevra la lettre « standard ».

[1070] Cf. Pouligny B., « L'émergence d'une "société civile internationale" ?... », art. cit. ; Mulot E., « Les ONG au secours de la banque mondiale. Comment la participation de la société civile est devenue un instrument de lutte contre la pauvreté », *Recherches internationales*, 71 (1), 2004, p. 91-122.

[1071] Comme on l'a montré au chapitre 8, ce fonctionnement collectif n'empêche pas, et même nécessite, des investissements personnalisés et politisés. Mais ceux-ci s'effectuent de manière latérale, si l'on peut dire, et surtout, ils ne sont tolérés que dans la mesure où ils offrent *in fine* les preuves de leur productivité sur un plan comptable. A ce titre, la logique de fonctionnement est la même que pour les *fundraisers* ou les *streetfundraisers*.

puissants mécanismes informels d'éviction de la plupart des postulants) et l'*opus operatum* (la force du nombre démocratique : des millions de dons, d'adhérents et de signatures de pétitions[1072]). Ce n'est pas tant « l'authenticité » du collectif produit qui doit être mise en question (car il s'agit là d'un problème consubstantiel à toute opération de représentation politique). Davantage que la « texture » des *artefacts* que les instruments de mobilisation produisent, ce sont les usages sociaux et politiques en jeu qui sont problématiques. A l'image des sondages d'opinion, qui produisent l'*artefact* de « l'opinion publique », circulant sur un mode naturalisé dans le champ politique et médiatique[1073], la mobilisation des soutiens par les ONG produit des agrégats virtuels qui circulent dans le champ politique : « la société civile », « les réseaux *grassroots* », « les citoyens en marche », « la voix de la rue », « le tiers-secteur », « les mouvements sociaux »… Ces effets d'oracle peuvent d'ailleurs être instrumentalisés par des groupes d'acteurs qui trouvent dans ces structures les porte-voix idoines pour « se grandir » et « désingulariser » leur combat[1074]. Mais ils peuvent surtout fournir aux élites dirigeantes de commodes outils pour invoquer et réactiver une « base », à distance, sans même besoin d' « y toucher ». Tout se passe d'ailleurs comme si la « mobilisation », grâce aux outils managériaux, d'une « base » dont ils s'autorisent devenait plus nécessaire à mesure que les représentants deviennent distants socialement des représentés. C'est l'une des conclusions de Theda Skocpol, dans son ouvrage, *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*[1075], qui assimile la reconfiguration de l'espace public américain à

[1072] Ce n'était pas l'objet de notre enquête, mais il faut souligner également la naturalisation du « faire pour » à la place du « faire avec » comme modalité d'entraide, que renforce la solidification d'une division des rôles entre les soutiens, les professionnels et les aidés. On aura pris soin de noter à ce titre l'invisibilisation de ces derniers dans l'ensemble du processus de mobilisation.

[1073] Champagne P., *Faire l'opinion. Le nouveau jeu politique*, Paris, Minuit, 1990 ; Lehingue P., *Subunda. Coups de sonde dans l'océan des sondages*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2007.

[1074] Soigner la présentation de sa cause pour susciter des échos avec les agendas des ONG (et se soumettre à la grammaire des combats « consensuels ») peut néanmoins transformer en profondeur, *in fine*, l'organisation contestataire. Cf. Bob C., *The Marketing of Rebellion. Insurgents, Media, and International Activism*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006. Le cas du SDS aux États-Unis rappelle d'ailleurs que le « succès médiatique » d'un mouvement peut entraîner son dépérissement. Cf. Gitlin T., *The Whole World is Watching: Mass media in the making and unmanking of the New Left*, Berkeley, University of California Press, 1980.

[1075] « They jet around the world to business meetings or conferences and hop on planes again to "escape" for vacations at luxurious retreats or exotics sites. "Community" is much touted by American elites these days but in a slightly romantic and thorouglhy disembodied way ("social capital" nicely captures the abstraction and disembeddedness now in vogue). » Cf. Skocpol T., *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*, Norman, University of Oklahoma Press, 2004, p. 213.

l'avènement d'un « *top-down civic world*[1076] ». Contre les conclusions de Robert Putnam[1077], elle met l'accent, non pas sur la montée de l'individualisme ou sur un déclin de l'esprit civique, mais sur la transformation des structures de représentation et de mobilisation que sont les associations, les syndicats et les partis. En somme, elle lie les transformations de la « demande d'engagement » aux modifications de l'« offre » fournie par ces structures. Si nous partageons nombre de ses observations, l'observation de l'implication des engagés en pratiques nous a prémuni contre la tentation de conclure soit à leur atonie, soit à leur enrôlement *corps et âme* dans le schème managérial. A ce titre, rien ne dit que les *double bind* et les conflits de légitimité, dont on a montré la consubstantialité au répertoire de mobilisation managérialisé, ne puissent déboucher sur des évolutions institutionnelles inattendues, à l'image de la prise de pouvoir de réseaux locaux dans certaines ONG environnementales suite à des séquences de centralisation et de managérialisation pourtant importantes[1078]. Après tout, pour que l'isomorphisme entre les ONG et les entreprises privées se prolonge, ne peut-on imaginer que les donateurs des premières s'organisent collectivement, comme les actionnaires des secondes le font parfois?

[1076] *Idem*, p. 223.

[1077] Putnam R., *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community,* New York, Touchstone, 2001; Putnam R. (dir.), *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford, Oxford University Press, 2002 ; Hamidi C., « *Lire le capital* social : autour de Robert Putnam », Revue française de science politique, 53 (4), 2003, p. 607-613.

[1078] C. J. Bosso cite le cas de la Audubon Society à la fin des années 1980, dont des groupes locaux firent « sécession », mais aussi de renversements de direction sous la pression des réseaux locaux dans les années 1990, au Sierra Club, à la National Wildlife Federation et au sein de Nature Conservancy. Cf. Bosso C.J., *Environment, Inc., op. cit.*, p. 140-141. On peut aussi se reporter à l'étude de tensions similaires (même si elles ne débouchent par sur des bouleversements institutionnels de la même ampleur) au sein du New Labour : Faucher-King F., « La "modernisation" du parti travailliste, 1994-2007. Succès et difficultés de l'importation du modèle entrepreneurial dans un parti politique », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 81 (1), 2008, p. 125-149; Avril E.**,** « L'impossible standardisation des pratiques militantes au sein du *New Labour*. Le cas de Finchley, section locale récalcitrante », *Idem,* p. 151-178.

BIBLIOGRAPHIE

Méthodologie et épistémologie **490**

Ouvrages **490**

Articles **490**

Science politique et sociologie : références générales **491**

Ouvrages **491**

Articles **493**

Interactionnisme et analyse dramaturgique **494**

Ouvrages **494**

Articles **494**

Sociologie des professions, sociologie du travail **494**

Ouvrages **494**

Articles **495**

Carrières, trajectoires et socialisation **495**

Ouvrages **495**

Articles **496**

ONG, associations, groupes d'intérêt **497**

Ouvrages **497**

Articles **497**

Sociologie des mobilisations et de l'engagement **498**

Ouvrages **498**

Articles **499**

Communications **502**

Transnationalisation des engagements : le local et le global **503**

Ouvrages **503**

Articles **503**

Communication **504**

Professionnalisation des ONG, associations et groupes d'intérêt **504**

Ouvrages **504**

Articles **505**
Témoignages et ouvrages théoriques d'acteurs **506**
Scandales humanitaires **506**
Littérature Non-Profit Sector **506**

Greenpeace **508**
Ouvrages universitaires **508**
Articles universitaires **508**
Enquêtes d'investigation **509**
Témoignages d'acteurs **509**
Articles de presse **509**

Marketing politique et social, *Fundraising* **509**
Ouvrages **509**
Articles **510**
Articles de presse (fundraising et streetfundraising) **511**

Don **512**
Ouvrages **512**
Articles **513**
Documents officiels **513**
Rapports et synthèses par des acteurs du secteur **514**
Rapports financiers d'organisations sollicitant la générosité du public (nom de l'organisation, années consultées) **514**
Archives : revues des professionnels de la collecte de fonds **515**

Transactions économiques, transactions sociales, rapport à l'argent **515**
Ouvrages **515**
Articles **516**

Responsabilité sociale des entreprises, partenariats ONG-entreprises **517**
Ouvrages **517**
Articles **518**

Sociologie du management (importation, modalités et usages actuels) **518**
Ouvrages **518**
Articles **519**

Société civile, capital social **520**

Ouvrages 520
Articles 521

Méthodologie et épistémologie

Ouvrages

Abbott A., *Time Matters. On theory and methods*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 2001.
Abbott A., *Methods of Discovery*, New York, W.W. Norton & Company, 2004.
Beaud S., Weber F., *Guide de l'enquête de terrain*, Paris, La Découverte, 2003.
Bertaux D., *Le récit de vie*, Paris, Armand Colin, 2005.
Bourdieu P., *Méditations pascaliennes*, Paris, Seuil, 1997.
Bourdieu P., Chamboredon J. C., Passeron J. C., *Le métier de sociologue*, Berlin, New York, Mouton de Gruyter, 2005.
Combessie J.-C., *La méthode en sociologie*, Paris, La Découverte, 1996.
Copans J., *L'enquête ethnologique de terrain*, Paris, Armand Colin, 2005.
Duschesne S., Haegel F., *L'entretien collectif*, Paris, Armand Colin, 2004.
Durkheim E., *Les règles de la méthode sociologique,* Paris, PUF, 1983.
Favre P., Fillieule O., Jobart F. (dir.), *L'atelier du politiste. Théories, actions, représentations*, Paris, La Découverte, 2007.
Foot White W., *Street Corner Society*, Paris, La Découverte, 1996.
Grawitz, M., *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1996.
Hugues E., *Le regard sociologique*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1997.
Klandermans B., Staggenborg S., *Methods of social movement research*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 2002.
Lahire B., *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu. Dettes et critiques*, Paris, La Découverte, 1999.
Lahire B., *L'esprit sociologique*, Paris, La Découverte, 2005.
Lloyd G.E.R., *Pour en finir avec les mentalités*, Paris, La Découverte, 1996.
Passeron J.C., *Le raisonnement sociologique*, Paris, Albin Michel, 2006.
Veyne P., *Comment on écrit l'histoire*, Paris, Seuil, 1978.
Veyne P., *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?,* Paris, Poche, 1992.
Weber M., *Le savant et le politique, Paris, UGE, 1986.*

Articles

Beaud S., « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'"entretien ethnographique" », *Politix, Revue des sciences sociales du politique, Revue des sciences sociales du politique*, 35, 1996.
Becker H. S., « Biographie et mosaïque scientifique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62-63, 1986, p. 103-110.
Becker H.S., « Problèmes de méthode sociologique », *in* Becker H.S., *Le travail sociologique. Méthodes et substance*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2006, p. 21-192.
Bourdieu P., « L'objectivation participante », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 150, 2003, p. 43-58.
Briquet J. L., Sawicki F., « L'analyse localisée du politique. Lieux de recherche ou recherche de lieux ? », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 7/8, 1989, p. 6-16.

Chamboredon H., Pavis F., Surdez M., Willemez L., « S'imposer aux imposants », *Genèses*, 16, 1994, p. 114-132.
Favre P., « La constitution d'une science du politique, le déplacement de ses objets, et l'irruption de l'histoire réelle », *Revue française de science politique*, 2 et 3, 1983, p. 181-219 et 365-402.
Hayward J., « Délocaliser le local ou comment faire du général avec du particulier ? », *in* Mabileau A. (dir.), *A la recherche du local*, Paris, L'Harmattan, 1993, p. 223-232.
Legavre J.B., « La "neutralité" dans l'entretien de recherche. Retour personnel sur une évidence », *Politix, Revue des sciences sociales du politique,* 35, 1996, p. 207-225.
Sawicki F., « Les politistes et le microscope », *in* Bachir M. (dir.), *Les méthodes au concret*, Paris, PUF, CURAPP, 2000, p. 143-164.
Schwartz O., « L'empirisme irréductible » *in* Anderson N., *Le Hobo. Sociologie du sans-abri,* (Postface), Paris, Nathan, 1993, p. 265-308.
Snow D., Benford R., Anderson L., « Fieldwork Roles and Informational Yield. A Comparison of Alternative Settings and Roles », *Urban Life*, 14, 1986, p. 377-408.
Weber F. (entretien avec Gérard Noiriel), « Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse », *Genèses*, 2, 1990, p. 137-138.

Science politique et sociologie : références générales

Ouvrages

Anderson B., *L'imaginaire national. Réflexions sur l'origine et l'essor du nationalisme*. Paris, La Découverte, 1996.
Beaud S., *80% au bac. Et après ?… Les enfants de la démocratisation*, Paris, La Découverte, 2002.
Beaud S., Pialoux M., *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard, 1999.
Becker H.S., *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 2000.
Bellah R., Madsen R., Sullivan W., Swidler A., Tipton S., *Habits of the Heart*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press, 1985.
Berger P., Luckmann T., *La construction sociale de la réalité*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1986.
Birnbaum J., Leca J., *Sur l'individualisme. Théories et méthodes*, Paris, Presses de Science Po, 1986.
Blondiaux L., *La fabrique de l'opinion. Une histoire sociale des sondages*, Paris, Seuil, 1996.
Blondiaux L., « Faut-il se débarrasser de la notion de compétence politique ? Retour critique sur un concept classique de la science politique », *Revue française de science politique*, 57, 2007, p. 759-774.
Blondiaux L., *Le nouvel esprit démocratique. Actualité de la démocratie participative*, Paris, Seuil, 2008.
Boltanski L., *Les cadres*, Paris, Minuit, 1982.
Boltanski L., *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié, 1990.
Bourdieu P., *La Distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Minuit, 1979.
Bourdieu P., *Le sens pratique*, Paris, Minuit, 1980.
Bourdieu P., *Questions de sociologie*, Paris, Minuit, 1980.

Bourdieu P., *Réponses*, Paris, Seuil, 1992.
Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.
Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.
Dobry M., *Sociologie des crises politiques. La dynamique des mobilisations intersectorielles*, Paris, Presses de la FNSP, 1986.
Durkheim E., *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1986.
Ehrenberg A., *Le culte de la performance*, Paris, Hachette, 1991.
Elias N., *La société des individus*, Paris, Fayard, 1991.
Elias N., Dunning E., *Sport et civilisation. La violence maîtrisée*, Paris, Fayard, 1994.
Festinger L., *A theory of cognitive dissonance,* Stanford, Stanford University Press, 1962.
Festinger L., Riecken H.W., Schachter S., *L'échec d'une prophétie. Psychologie sociale d'un groupe de fidèles qui prédisaient la fin du monde*, Paris, PUF, 1993
Garrigou A., *Les élites contre la République. Sciences Po et l'ENA*, Paris, La Découverte, 2001.
Giddens A., *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF, 1987.
Grawitz M., Leca J., *Traité de science politique*, Paris, PUF, 1985.
Hirschman A.O., *Les passions et les intérêts,* Paris, P.U.F, 1980.
Hirschman A.O., *Bonheur privé, action publique*, Paris, Fayard, 1983.
Hirschman A.O., *Défection, prise de parole et loyauté*, Paris, Fayard, 1995.
Kershaw I., *Hitler. Essai sur le charisme en politique*, Paris, Gallimard, 1995.
Lagroye J. (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, 2003.
Lagroye J., François B., Sawicki F. (dir.), *Sociologie politique*, Paris, Dalloz-Sirey, 2006.
Lagroye J., Lehingue P., Sawicki F. (dir.), *Mobilisations électorales. Le cas des élections municipales de 2001*, Paris, PUF, 2005.
Lasch C., *La Culture du narcissisme*, Paris, Climats, 2000.
Le Galès P., Lascoumes P. (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses Universitaires de Sciences-Po, 2005.
Le Grignou B., *Du côté du public. Réceptions et usages de la télévision*, Paris, Economica, 2003.
Lefebvre R., Le Bart C. (dir.), *La proximité : usages, rhétoriques, pratiques*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2004.
Manin B., *Principes du gouvernement représentatif*, Paris, Flammarion, 1995.
Muxel A., *L'expérience politique des jeunes*, Paris, Presses de Sciences Po, 2000.
Neveu E., *Une société de communication ?* , Paris, Montchrestien, 1994.
Neveu E., François B. (dir.), *Espaces publics mosaïques : acteurs, arènes et rhétoriques des débats publics contemporains*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1999.
Phélippeau E., *L'invention de l'homme politique moderne. Mackau, l'Orne et la République*, Paris, Édition Belin, 2002.
Sainsaulieu R., *Sociologie de l'entreprise*, Paris, Presses de Science Po et Dalloz, 1997.
Strauss A., *Miroirs et masques*, Paris, L'Harmattan, 1992.
Sennett R., *La culture du nouveau capitalisme*, Paris, Albin Michel, 2006.
Tilly C., Tilly C., *Work under Capitalism*, Boulder, Westview, 1998.
Weber M., *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1995.

Weber M., *Economie et société,* t.I, Paris, Pocket, « Agora », 1995.
Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Flammarion, 2002.

Articles

Blic D. (de), Lemieux C., « Le scandale comme épreuve. Éléments de sociologie pragmatique. », *Politix, Revue des sciences sociales du politique, Revue des sciences sociales du politique*, 71, 2005, p. 9-38.
Blondiaux L., « Le chiffre et la croyance. L'importation des sondages d'opinion en France ou les infortunes d'une opinion sans publics. », *Politix, Revue des sciences sociales du politique,* 25, 1994, p. 117-152.
Bondiaux L., « Mort et résurrection de l'électeur rationnel. Les métamorphoses d'une problématique incertaine », *Revue française de science politique,* 46, 1996, p. 753-791.
Bourdieu P., **«** La représentation politique. Éléments pour une théorie du champ politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 36/37, 1981, p. 3-24.
Bourdieu, P., « La délégation et le fétichisme politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52-53, 1984, p. 49- 55.
Bourdieu, **P.** « Un acte désintéressé est-il possible ? », *in Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1994, p. 147-173.
Bourdieu, P. « Les conditions sociales de la circulation internationale des idées », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 145, 2002, p. 3-8.
Callon M., « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. », *L'année sociologique*, 36, 1986, p. 169-208.
Castel R., « Le phénomène "psy" et la société française », *Le Débat*, 1-3, 1980.
Collovald A., « Identité(s) stratégique(s) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 73, 1988, p. 29-40.
Collovald A., « Des causes qui parlent… », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 16, 1991, p. 7-22.
Di Maggio P.J., Powell W.W., « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 1983, p. 147-160.
Dulong D., « Quand l'économie devient politique. La conversion de la compétence économique en compétence politique sous la Ve République. », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 35, 1996, p. 109-130.
Friedberg E., « Les quatre dimensions de l'action organisée », *Revue française de sociologie*, 33, 1992, p.531-557.
Gaxie D., « Appréhensions du politique et mobilisations des expériences sociales », *Revue française de science politique*, 52, 2002, p.145-178.
Grignon C., Saint Martin M. de., « De la propagation de la foi dans les réformes », *Actes de la recherche en sciences sociales* », 2, 1975, p. 94.
Haber P., Lancelot A., « L'émergence d'un nouvel électeur ? », *in* Habert P. (dir.), *Le nouvel électeur*, Paris, Vinci, 1996.
Lacroix B., « Ordre politique et ordre social », *in* Grawitz M., Leca J. (dir.), *Traité de science politique*, t.1., Paris, PUF, 1985, p. 472-482.
Lagroye J., « La légitimation », *in* Grawitz M., Leca J. (dir.), *Traité de science politique*, t.1., Paris, PUF, 1985, p. 395-467.
Lagroye J., « Être du métier », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 28, 1994, p. 5-15.

Lagroye J., « On ne subit pas son rôle », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 37, 1998, p. 7-17.
Lagroye J., « L'institution en pratiques », *Revue suisse de science politique*, 8, 2002, p. 114-127.
Lehingue P.*, Subunda. Coups de sonde dans l'océan des sondages*, Bellecombe-en-Bauges, Éditions du Croquant, 2007.
Mehl D., « La télévision compassionnelle », Réseaux, 63, 1994, p. 103-121.
Neveu E., « De l'art (et du coût) d'éviter la politique : la démocratie du talk-show à la française (Ardisson, Drucker, Fogiel). », *Réseaux*, 118, 2003, p. 95-134.
Offerlé M., « En salle. Formation syndicale et transactions éducatives. Ethnographie d'une salle de cours. », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 14, 1991, p. 44-52.
Suaud C., « Le mythe de la base. Les États Généraux du développement agricole et la production d'une parole paysanne », *Actes de la recherche en sciences sociales,* 52-53, 1984, p. 56-79.

Interactionnisme et analyse dramaturgique

Ouvrages

Goffman E., *La mise en scène de la vie quotidienne, Tome 1: "La présentation de soi"*, Paris, Minuit, 1973.
Goffman E., *Les rites d'interaction,* Paris, Minuit, 1974.
Goffman E., *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Minuit, 1975.
Goffman E., *Façons de parler*, Paris, Minuit, 1987.
Goffman E., *Les moments et leurs hommes*, Paris, Seuil/ Minuit, 1988.
Hewitt J. P., *Self and society: a symbolic interactionist social psychology*, Boston, Allyn and Bacon, 1984.
Mead G. H., *L'esprit, le soi et la société*, Paris, PUF, 1963.
Schütz A., *The Phenomenology of Social World*, Evanston, North-Western University Press, 1967.

Articles

Ford J., Young D., Box S., « Functional Autonomy, Role Distance and Social Class », *The British Journal of Sociology*, 18, 1967, p. 370-381.
Manning P., « Drama as Life: The Significance of Goffman's Changing Use of the Theatrical Metaphor », *Sociological Theory*, 9, 1991, p. 70-86.
Messinger, S.L., Sampson H., Towne R.D., « Life as Theater : Some Notes on the Dramaturgic Approach to Social Reality », *Sociometry*, 25, 1962, p. 98-110.
Tseëlon E., « Is the Presented Self Sincere ? Goffman, Impression Management and the Postmodern Self », *Theory, Culture & Society*, 9, 1992, p. 115-158.

Sociologie des professions, sociologie du travail

Ouvrages

Abbott A., *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University Of Chicago Press, 1988.
Bidou C., *Les aventuriers du quotidien*, Paris, PUF, 1984.
Chupin I., Nollet J. (dir.), *Journalisme et dépendances*, Paris, L'Harmattan, 2006.

Dubar C., Tripier P., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 2003.
Durand J.P., Le Floch M.C., *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, 2006.
Fleuriel S., *Le sport de haut niveau en France. Sociologie d'une catégorie de pensée*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 2004.
Hugues E., *Men and their work*, Glencoe, The Free Press, 1967.
Le Bohec J., *Les mythes professionnels des journalistes*, Paris, L'Harmattan, 2000.
Menger P.M., *Portrait de l'artiste en travailleur : métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 2002.
Menger P.M. (dir.), *Les professions et leurs sociologies. Modèles théoriques, catégorisations, évolutions*, Paris, Editions de la Maison des sciences de l'homme, 2003.
Neveu E., *Sociologie du journalisme*, Paris, La Découverte, 2004.
Nonjon M., *Quand la démocratie se professionnalise. Enquête sur les experts de la participation*, Thèse de doctorat de science politique, Université Lille 2, 2006.
Sarfati-Larson M., *The Rise of Professionalism*, Berkeley, University of California Press, 1997.
Simonet-Cusset M., *Les mondes sociaux du travail citoyen. Sociologie comparative de la pratique bénévole en France et aux États-Unis*, Thèse de doctorat de sociologie, Université de Nantes, 2000.

Articles

Cartier M., « Perspectives sociologiques sur le travail dans les services : les apports de Hugues, Becker et Gold ». *Le Mouvement Social*, 211, 2005, p. 37-49.
Caveng R., « La "liberté" des vacataires en instituts de sondages », *Interrogations ?*, *Revue pluridisciplinaire en sciences de l'homme et de la société*, 4, 2007.
Chapoulie J.-M., « Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels », *Revue Française de Sociologie*, 14, 1973, p. 86-114.
Darbus F., « Travailler autrement comme cause et comme débouché professionnel », *in* Durand J.P., Le Floch M.C. (dir.), *La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, L'Harmattan, 2006.
Faure J.-M., Suaud C., « Un professionnalisme inachevé. Deux états du champ du football professionnel en France 1963-1993 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 103, 1994, p. 7-26.
Gasparini W., « Dispositif managérial et dispositions sociales au consentement. L'exemple du travail de vente d'articles de sport », *in* Durand J.P., Le Floch M.C., La question du consentement au travail. De la servitude volontaire à l'implication contrainte, Paris, L'Harmattan, Logiques sociales, 2006, p. 115-227.
Simonet M., « Le monde associatif entre travail et engagement », *in* Alter N. (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, 2006.
Simonet-Cusset M., « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, 44, 2004.

Carrières, trajectoires et socialisation

Ouvrages

« Devenirs militants », *Revue Française de Science Politique*, 51, 1-2, 2001.

Becker H., *Outsiders. Étude de sociologie de la déviance*, Paris, Éditions A.M Metailié, 1985.
Darmon M., *Devenir anorexique. Une approche sociologique*, Paris, La Découverte, 2003.
Dubar C., *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin, 1991.
Fillieule O. (dir.), *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005.
Flaubert G., *L'éducation sentimentale*, Paris, Julliard, 1964.
Hocquenghem G., *Lettre ouverte à ceux qui sont passés du col Mao au Rotary*, Paris, Agone-Contre-feux, 2003.
Hugues E.C., *Le regard sociologique. Essais choisis, textes rassemblés et présentés par Chapoulie J.M.*, Paris, EHESS, 1996.
Lahire B., *Tableaux de famille*, Paris, Seuil/ Gallimard, 1995.
Lahire B., *L'homme pluriel. Les ressorts de l'action*, Paris, Nathan, 1998.
Tissot S., Gaubert C. et Lechien M.H. (dir.), *Reconversions militantes*, Limoges, Presses universitaires de Limoges, 2005.

Articles

Becker H.S., « Notes on the Concept of Commitment », *The American Journal of Sociology*, 66, 1960, p. 32-40.
Becker H., « Les processus de changement personnel », *in Le travail sociologique. Méthodes et substance*, Fribourg, Academic Press Fribourg, 2006, p. 325-400.
Boltanski L., « L'espace positionnel. Multiplicité des positions institutionnelles et habitus de classe. », *Revue française de Sociologie*, 14, 1973, p. 3-26.
Bourdieu P., « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales,* 62-63, 1986, p. 69-72.
Corcuff P., « Acteur pluriel contre habitus ? A propos d'un nouveau champ de recherches et de la possibilité du débat en sciences sociales », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 1999, 48, p. 157-173.
Darmon M., « La notion de carrière : un instrument interactionniste d'objectivation », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 82, 2008, p. 149-167.
Dubar C., « Trajectoires sociales et formes identitaires : clarifications conceptuelles et méthodologiques », *Sociétés contemporaines*, 29, 1998, p. 73-85.
Fillieule O., « *Post Scriptum* : Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel », *Revue française de science politique*, 2001, 51, p. 199-215.
Fillieule O., « Temps biographique, temps sociale et variabilité des rétributions », *in* Fillieule O. (dir.), *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005, p. 17-48.
Fillieule O., Broqua C., « La défection dans deux associations de lutte contre le sida: Act up et Aides », *in* Fillieule F. (dir.), *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005, p. 189-228.
Lahire B., « De la théorie de l'habitus à une sociologie psychologique », *in* Lahire B. (dir), *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu*, La Découverte, Paris, 1999, p. 121-152.
Passeron J-C., « Biographies, flux, itinéraires, trajectoires », *Revue française de sociologie*, 31, 1989, p. 3-22.
Passy F., « Interactions sociales et imbrications des sphères de vie », *in* Fillieule O. (dir.), *Le désengagement militant*, Paris, Belin, 2005, p. 111-130.

Pudal B., « Gérard Belloin, de l'engagement communiste à l'"auto-analyse" », *in* Fillieule O. (dir.) *Le désengagement militant*, Paris, Belin, p. 155-169.
Willemez L., « Engagement professionnel et fidélités militantes. Les avocats travaillistes dans la défense judiciaire des salariés », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 62, 2003, p. 145-164.
Willemez L., « *Perseverare Diabolicum* : l'engagement militant à l'épreuve du vieillissement social », *Lien social et Politiques,* 51, 2004, p. 71-82.

ONG, associations, groupes d'intérêt

Ouvrages

Agrikoliansky E., Fillieule O., Mayer N. (dir.), *L'altermondialisme en France, la longue histoire d'une nouvelle cause*, Paris, Flammarion, 2005.
Agrikoliansky E., Sommier I. (dir.), *Radiographie du mouvement altermondialiste*, Paris, La Dispute, 2005.
Archambault E., *Le secteur sans but lucratif. Associations et fondations en France*, Paris, Economica, 1999.
Barthélémy M., *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2000.
Doucin M., *Les ONG: le contre-pouvoir ?*, Paris, Éditions Toogezer, 2007.
Ferran-Bechmann D. (dir.), *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?*, Paris, L'Harmattan, 2004.
Ferré J.-L., *L'action humanitaire*, Paris, Milan, 1995.
Grossman E., Saurugger S., *Les groupes d'intérêt. Actions collectives et stratégies de représentation*, Paris, Armand Colin, 2006.
Lascoumes P., *L'éco-pouvoir. Environnements et politiques*, Paris, La Découverte, 1994.
Lindenberg M., Bryant C., *Going Global. Transforming Relief and Development NGOs*, Bloomfield, Kumarian Press, 2001.
Offerlé M., *Sociologie des groupes d'intérêts*, Paris, Montchrestien, 1998.
Roots C. (dir.), *The transformation of Environmental Activism*, Final Report, University of Kent.
Rubio F., *Les ONG, acteurs de la mondialisation, Problèmes politiques et sociaux*, Paris, La Documentation française, 2002.
Rubio F., *Dictionnaire pratique des organisations non-gouvernementales,* Paris, Ellipses Marketing, 2004.
Ryfman P., *Les ONG*, Paris, La Découverte, 2004.
Zimet J., *Les ONG, de nouveaux acteurs pour changer le monde*, Paris, Autrement, 2006.

Articles

Archambault E. 1999. « Le secteur sans but lucratif en France et dans le monde », Paris, Laboratoire d'Économie Sociale ; Fondation de France (Observatoire de la Générosité et du Mécénat).
Bernardeau-Moreau D., Hély M., « Transformations et inerties du bénévolat associatif sur la période 1982-2002 », *Sociologies Pratiques*, 15, 2007, p. 9-23.
Cohen S. « ONG, altermondialistes et société civile internationale », *Revue française de science politique***,** 54, 2004, p. 379-397.

Condamines C., « Les ONG françaises, entre le privé et le public », *Esprit*, 135, 1988.
Grossman E., Saurugger S., « Les groupes d'intérêt au secours de la démocratie », *Revue française de science politique*, 56, 2006, p. 299-321.
Héran F., « Un monde sélectif : les associations » et « Au cœur du réseau associatif : Les multi-adhérents », *Économie et statistique*, 208, 1988, p. 17-31 et p. 33-44

Sociologie des mobilisations et de l'engagement

Ouvrages

Aminzade R., Goldstone J., McAdam D., Perry E., Sewell W., Tarrow S., Tilly C., *Silent and Voice in the Study of Contentious Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
Cefaï D., *Pourquoi se mobilise-t-on ? Les théories de l'action collective*, Paris, La Découverte, 2007.
Cefai D., Trom D. (dir.), *Les formes de l'action collective. Mobilisations dans les arènes publiques*, Paris, Editions de l'EHESS, 2001.
Champagne P., *Faire l'opinion. Le nouveau jeu politique*, Paris, Minuit, 1990.
Chazel F., *Du pouvoir à la contestation*, Paris, L.G.D.J., 2003.
Contamin J-G., *Contribution à une sociologie des usages pluriels des formes de mobilisation : le cas de la pétition en France*, Thèse pour le doctorat de science politique, Université de Paris 1, 2001.
Eliasoph N., *Avoiding Politics. How Americans produce apathy in everyday life*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.
Fillieule O., *Stratégies de la rue*, Paris, Presses de Sciences-Po, 1996.
Fillieule O. (dir.), *Sociologie de la protestation. Les formes d'action collective dans la France contemporaine*, Paris, L'Harmattan, 1993.
Fillieule O., Péchu C., *Lutter ensemble. Les théories de l'action collective*, Paris, L'Harmattan, 1993.
Gamson W., *The Strategy of Social Protest*, Belmont, Wasdworth Pub., 1990.
Gamson W., *Talking Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1992.
Gitlin T., *The Whole World is Watching: Mass media in the making and unmanking of the New Left*, Berkeley, University of California Press, 1980.
Goodwin J., Jasper J., Polletta F. (eds), *Passionnate Politics, Emotions and Social Movements*, Chicago, University of Chicago Press, 2001.
Havard Duclos B., Nicourd S., *Pourquoi s'engager ? Bénévoles et militants dans les associations de solidarité*, Paris, Payot, 2005.
Ion J., *La fin des militants ?*, Paris, Editions de l'Atelier, 1997.
Lagroye J., *La vérité dans l'Église catholique : Contestations et restauration d'un régime d'autorité*, Paris, Belin, 2006.
Lefebvre R., Sawicki F., *La société des socialistes. Le PS aujourd'hui*, Bellecombe-en- **Lichterman P.**, *The search for political community. American activists reinventing commitment*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.
Bauges, Le Croquant, 2006.
McAdam D., McCarthy J.D., Zald M.N. (eds), *Comparative Perspectives on Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures, and Cultural Framings*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.

McCarthy J.D., Zald M.N. (eds), *The dynamics of Social Movements*, Cambridge, Winthrop Publishers, 1979.
McCarthy J.D., Zald M.N. (eds), *Social Movements in an Organizational Society*, New Brunswick and Oxford, Transaction Books, 1987.
Mathieu L., *Mobilisation de prostituées,* Paris, Belin, 2001.
Melluci A., *Challenging Codes*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996.
Michels R., *Les partis politiques*, Flammarion, Paris, 1971.
Neveu E., *Sociologie des mouvements sociaux*, La Découverte, 2005.
Offerlé M., *Les partis politiques*, Paris, PUF, 2006.
Olson M., *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Harvard University Press, 1965.
Ostrogorski M., *La démocratie et les partis politiques,* Paris, Fayard, 1993.
Passy F., *L'action altruiste, contraintes et opportunités de l'engagement dans les mouvements sociaux*, Genève, Droz, 1998.
Perrineau P. (dir.), *L'engagement politique. Déclin ou mutation ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 1995.
Pudal B., *Prendre parti. Pour une sociologie historique du PCF*, Paris, Presses de la FNSP, 1989.
Sawicki F., *Les réseaux du Parti socialiste*, Paris, Belin, 1997.
Siméant J., *La cause des sans papiers*, Paris, Presses de Sciences-Po, 1998.
Snow D., Soule S., Kriesi H. (eds), *The Blackwell companion to social movements***,** Malden, Blackwell Publishers, 2007.
Sommier I., *Les Nouveaux Mouvements contestataires à l'heure de la mondialisation*, Paris, Flammarion, 2001.
Suaud C., *La vocation. Conversion et reconversion des prêtres ruraux*, Paris, Minuit, 1978.
Tarrow S., *Power in Movement*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.
Tilly C., *La France conteste de 1600 à nos jours*, Paris, Fayard, 1986.
Tilly C., *Social Movements, 1768-2004*, London, Paradigm Publishers, 2004.
Tilly C., Tarrow S., *Contentions Politics*, London, Paradigm Publishers, 2006.

Articles

Bajoit G., « Exit, Voice, Loyalty… and Apathy : Les réactions individuelles au mécontement », *Revue française de sociologie*, 29, 1988, p. 325-345.
Balser D., Carmin J., « Selecting Repertoires of Action in Environmental Movement Organizations. An Interpretive Approach », *Organization & Environment*, 15, 2002, p. 395-388.
Benford R., Snow D., « Ideology, Frame Resonance and Participant Mobilization », *in* Klandermans B., Kriesi H., Tarrow S. (eds), *From Structure to Action: Comparing Social Movement Research Across Cultures*, Greenwich, Jai Press, 1988, p. 197-217.
Benford R., Snow D., « Framing processes and Social Movements. An overview and assessment », *Annual Review of Sociology*, 26, 2000, p. 611-639.
Berlivet L., Sawicki F., « La foi dans l'engagement. Les militants syndicalistes CFTC de Bretagne dans l'après-guerre », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 27, 1994, p. 111-142.
Bevort A., « Le syndicalisme français et la logique du recrutement sélectif : le cas de la C.F.T.C-C.F.D.T », *Le Mouvement Social*, 169, 1994, p. 109-136.
Cardon D., Heurtin J.-P., « Dans les coulisses du public. Un regard ethnographique sur le travail des programmateurs du Téléthon », *in* Cefaï D., Pasquier D. (dir.), *Les*

sens du public. Publics politiques, publics médiatiques, Paris, Presses Universitaires de France, 2003, p. 419-441.
Cardon D., Heurtin J.-P., Martin O., Pharabod A.-S., Rozier S., « Les formats de la générosité. Trois explorations du Téléthon », *Réseaux*, 95, 1999, p. 15-105.
Champagne P., « La manifestation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52-53, 1984, p. 18-41.
Chazel F., « Individualisme, mobilisation et action collective », *in* Birnbaum P., Leca J. (dir.), *Sur l'individualisme*, Paris, Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1986, p. 244-268.
Clemens E.S., Minkoff D.C., « Beyond the Iron Law : Rethinking the Place of Organizations in Social Movement Research », *in* Snow D., Soule S., Kriesi H. (eds), *The Blackwell companion to social movements***,** Malden, Blackwell Publishers, 2007, p. 115-170.
Contamin J.G., « Le choix des armes : Les dilemmes pratiques d'un mouvement de doctorants et le modèle des avantages comparatifs », *Genèses*, 59, 2005, p. 4-24.
Dalton R.J., Wattenberg M.P. (eds), *Parties Without Partisans. Political Change in Advanced Industrial Democracies*, New York, Oxford University Press, 2000.
Duriez B., Sawicki F., « Réseaux de sociabilité et adhésion syndicale. Le cas de la CFDT », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 63, 2003, p. 17-51.
Duriez H., « Modèles d'engagement et logiques de structuration des réseaux locaux de la gauche mouvementiste à Lille », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 68, 2004, p. 165-199.
Eliasoph N., « Publics fragiles. Une ethnographie de la citoyenneté dans la vie associative », *in* Cefaï D., Pasquier D. (dir.), *Les sens du public. Publics politiques, publics médiatiques*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003, p. 225-268.
Eliasoph N., Lichterman P., « Culture in Interaction », *The American Journal of Sociology*, 108, 2003, p. 735-794.
Ethuin N., « De l'idéologisation de l'engagement communiste. Fragments d'une enquête sur les écoles du PCF (1970- 1990) », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 63, 2003, p. 145-168.
Fireman B., Gamson W.A., « Utilitarian Logic in the Resource Mobilization Perspective », *in* McCarthy J.D, Zald, M.N., *The Dynamics of Social Movements*, Cambridge, Winthrop Publishers, 1979, p. 8-44.
Fretel J., « Quand les catholiques vont au parti », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155, 2004, p. 76-89.
Gaxie D., « Économie des partis et rétributions du militantisme », *Revue française de science politique*, 1977, 27, p. 123-154.
Gaxie D., « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », *Revue suisse de science politique*, 11, 1997, p. 157-188.
Goodwin J., Jasper J., « Caught in a Winding Vine : The Structural Bias of Political Process Theory », *Sociological Forum*, 14, 1999, p. 27-54.
Goodwin J., Jasper J., Polletta F. (eds.), *Passionnate Politics, Emotions and Social Movements*, Chicago, University of Chicago Press, 2001.
Goowin J., Jasper J., Polletta F., « Emotional Dimensions of Social Movement », *in* Snow D., Soule S., Kriesi H. (eds), *The Blackwell companion to social movements***,** Malden, Blackwell Publishers, 2007, p. 413-432.
Hamidi C., « Éléments pour une approche interactionniste de la politisation. Engagement associatif et rapport au politique dans des associations locales issues de l'immigration », *Revue française de science politique*, 56, 2006, p. 5-25.

Hopkin J., Paolucci C., « The Business Firm Model of Party Organization: Cases from Spain and Italy », *European Journal of Political Research*, 35, 1999, p. 307-333.
Hunt S., Benford D., « Identity Talk », *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, 1994, p. 488-516.
Hunt S., Benford R., « Collective Identity, and Commitment », *in* Snow D., Soule S., Kriesi H. (eds), *The Blackwell companion to social movements***,** Malden, Blackwell Publishers, 2007, p. 433- 458.
Jenkins J.C., « Resource Mobilization theory and the study of social movements », *Annual Review of Sociology*, 9, 1983, p. 527-553.
Juhem P., « Entreprendre en politique. De l'extrême gauche au PS : la professionnalisation politique des fondateurs de SOS-Racisme », *Revue française de science politique*, 51, 2001, p. 131-153.
Kitschelt H., « Political Opportunity Structures and Political Protest: Anti-Nuclear Movements in Four Democracies », *British Journal of Political Science*, 16, 1986, p. 57-85.
Klandermans B., « Mobilization and Participation: Social-psychological Expansions of Resource Mobilization Theory », *American Sociological Review*, 49, 1984, p. 583-600.
Klandermans B., Oegema D., « Potentials, Networks, Motivations an Barriers Steps Toward Participation in Social Movements », *American Sociological Review*, 52, 1987, p. 519-531.
Kriesi H., « The Organizational Structure of New Social Movements in a Political Context », *in* McAdam D., McCarthy J. D., Zald M. N. (eds), *Comparative Perspectives on Social Movements. Political Opportunities, Mobilizing Structures and Cultural Framing*, Cambridge, Cambridge University Press, 1996, p. 152-184.
Lagroye J., Siméant J., « Gouvernement des humains et légitimation des institutions », *in Etre gouverné. Mélanges en l'honneur de Jean Leca*, Favre P., Hayward J., Schemeil Y. (dir.), Paris, Presses de Sciences Po, 2003, p. 53-71.
Lehingue P., « La *loyalty*, parent pauvre de la trilogie conceptuelle d'A.O. Hirschman », *in* Laroche J., *La loyauté dans les relations internationales*, Paris, L'Harmattan, p. 77-100.
Mabille F., « L'action humanitaire comme registre d'intervention de l'Eglise Catholique sur la scène internationale. L'exemple du CCFD. », *Genèses*, 48, 2002, p. 30-51.
MacAdam D., Paulsen R., « Specifying the Relationship between Social Ties and Activism », *American Journal of Sociology*, 99, 1993, p. 640-667.
Mathieu L., « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, 52, 2002, p.75-100.
Matonti F., Poupeau F., « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155, 2004, p. 4-11.
McCarthy J.D., Zald M.N., « Resource Mobilization and Social Movements: A Partial Theory », *American Journal of Sociology*, 82, 1977, p. 1212-1241.
Neveu E., « Médias, mouvements sociaux, espaces publics », *Réseaux*, 98, 1999, p. 17-85.
Offerlé M., « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIIIe- XXIe siècles) », *Politix, Revue des sciences sociales du politique,* 81, 2008, p. 183-204.
Ollitrault S., « Science et militantisme: les transformations d'un échange circulaire. Le cas de l'écologie française », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 1996, 36, p. 141-162.

Ollitrault S., « De la caméra à la pétition web : le répertoire médiatique des écologistes », *Réseaux*, 98, 1999, p. 153-185.
Oliver P., Marwell G., « Mobilizing Technologies for Collective Action » *in* Morris A., Mueller C. (eds), *Frontiers in Social Movement Theory*, New Haven and London, Yale University Press, 1992, p. 251-273.
Passy F., Giugni M., « Récits, imaginaires collectifs et formes d'action protestataire. Une approche constructiviste de la contestation antiraciste », *Revue française de science politique*, 55, 2005, p. 889-918.
Patouillard V., « Une colère politique. L'usage du corps dans une situation exceptionnelle », *Sociétés contemporaines*, 31, 1998, p. 15-36.
Reynaud E., « Le militantisme moral », *in* Mendras H. (dir.), *La sagesse et le désordre. France 1980*, Paris, Gallimard, 1980, p. 271-286.
Sawicki F., « Les temps de l'engagement. A propos de l'institutionnalisation d'une association de défense de l'environnement », *in* Lagroye J. (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, 2003, p. 123-146.
Siméant J., « Entrer, rester en humanitaire : des fondateurs de MSF aux membres actuels des ONG médicales françaises », *Revue française de science politique*, 51, 2001, p. 47-72.
Siméant J., « Un humanitaire "apolitique" ? Démarcations, socialisations au politique et espaces de la réalisation de soi », Lagroye J. (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, 2003, p. 163-198.
Snow D. A., Benford R. D., « Framing Processes and Social Movements: an Overview and Assessment », *Annual Review of Sociology*, 26, 2000, p. 611-639.
Snow D.A., Rochford E.B., Worden S.K., Benford R.D., « Frame Alignment Processes, Micromobilization, and Movement Participation », *American Sociological Review*, 51, 1986, p. 464-481.
Snow D., Zurcher L., Ekland-Elson S., « Social Networks and Social Movements : a Microstructural Approach to Differential Recruitment », *American Sociological Review*, 45, 1980, p. 787-801.
Stark R., Bainbridge W.S., « Networks of Faith: Interpersonnal Bonds and Recruitment to Cults and Sects », *American Journal of Sociology*, 85, 1980.
Tilly C., « Repertoires of Contention in America and Britain, 1750-1830 », *in* McCarthy J.D., Zald M.N, *The dynamics of Social Movements*, Winthrop Publishers, Cambridge, Massachusetts, 1979, p. 126-155.
Tilly C., « Les origines du répertoire d'action collective contemporaine en France et en Grande Bretagne », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 4, 1984, p. 89-108.
Trom D., « De la réfutation de l'effet NIMBY considérée comme une pratique militante. Notes pour une approche pragmatique de l'activité revendicative », *Revue française de science politique*, 49, 1999, p. 31-50.

Communications

Lefebvre R., « "Je quitte le parti socialiste toutes les semaines dans ma tête" : rester au parti socialiste. Déceptions et réenchantements militants », Journées d'études « Vivre et militer dans les institutions », IEP de Toulouse, 9-10 décembre 2004.
Lefèvre S., Ollitrault S., « De "petites mains" tendues vers "là-bas". Les militants des groupes locaux d'Handicap International et de Greenpeace », communication au colloque « Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ? Trajectoires, pratiques et organisations militantes », Colloque international à Lille, 8-10 Juin 2006.

Sawicki F., Siméant J., « La sociologie de l'engagement militant : un champ de recherches à décloisonner », Comment penser les continuités et discontinuités du militantisme ? Trajectoires, pratiques et organisations militantes. Colloque international – Lille – IFRESI-CERAPS-CLERSE, Faculté des sciences juridiques, politiques et sociales, 8, 9 et 10 juin 2006.

Transnationalisation des engagements : le local et le global

Ouvrages

Bob C., *The Marketing of Rebellion. Insurgents, Media, and International Activism*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006.
Devin G. (dir.), *Les solidarités transnationales*, Paris, L'Harmattan, 2004.
Dezalay Y., Garth B., *La mondialisation des guerres de palais*, Paris, Seuil, 2002.
Guilhot N., *The Democracy Makers: Human Rights and International Order*, New York, Columbia University Press, 2005.
Keck M., Sikkink K., *Activists beyond Borders : Transnational Activists networks in International Politics*, Ithaca, Cornell University Press, 1998.
Klein N., *No Logo*, Paris, Actes Sud, 2001.
Lahusen C., « International Campaigns in Context: Collective Action between the Local and the Global », *in* Della Porta D., Kriesi H., Rucht D. (eds), *Social Movements in a Globalizing World*, New York, St Martin's Press, 1999, p. 189-205.
Laroche J. (dir.), *La loyauté dans les relations internationales*, Paris, L'Harmattan, 2001.
Michel H. (dir.), *Lobbysites et lobbying de l'Union européenne. Trajectoires, formations et pratiques des représentants d'intérêts*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 2005.
Risse-Kappen Th. (ed.), *Bringing Transnational Relations Back In, Non-State Actors, Domestic Structures and International Institutions,* Cambridge, Cambridge University Press, 1995.
Rootes C. (ed.), *Environmental movements, local, national and global*, London, Franck Cass, 1999.
Sommier I., *Les nouveaux mouvements contestataires à l'heure de la mondialisation*, Paris, Flammarion, 2001.
Tarrow, S., *The New Transnational Activism*. Cambridge, Cambridge University Press, 2005.

Articles

Baeza C., Bonnefoy L. et Thiollet H., « L'invention de la contestation transnationale par les forums et sommets », *Raisons politiques*, 19, 2005, p. 25-43.
Bob C., « Merchants of morality », *Foreign Policy*, 129, 2002, p. 36-45.
Dezalay Y., « Les courtiers de l'international. Héritiers cosmopolites, mercenaires de l'impérialisme et missionnaires de l'universel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 151-152, 2004, p. 5-35.
Dezalay Y., Garth B., « Le "Washington consensus". Contribution à une sociologie de l'hégémonie du néolibéralisme », *Actes de la recherche en sciences sociales,* 121-122, 1998, p. 3-22.

Dezalay Y., Garth B., « Droits de l'homme et philanthropie hégémonique », *Actes de la recherche en sciences sociales,* 121-122, 1998, p. 23-41.
Gobille B., « Les altermondialistes : des activistes transnationaux ? », *Critique internationale,* 27, 2005, p. 132-145.
Gobille B., Uysal A., « Cosmopolites et enracinés », *in Radiographie du mouvement altermondialiste*, Agrikoliansky E., Sommier I. (dir.), Paris, La Dispute, 2005, p. 105-127.
Guilhot N., « Les professionnels de la démocratie. Logiques militantes et logiques savantes dans le nouvel internationalisme américain », *Actes de la recherche en sciences sociales,* 139, 2001, p. 53-65.
Ollitrault S., « Les mobilisations humanitaires. Du global au local, créer un apolitisme militant », *in* Arnaud L., Guionnet C. (dir.), *Les frontières du politique. Enquêtes sur les processus de politisation et dépolitisation*, Rennes, PUR, 2005, p. 79-109.
Sassen S., « Local Actors in Global Politics », *Current Sociology*, 52, 2004, p. 649-670.
Saunier P.-Y., « Note de recherche : quand Mickey Mouse joue au tennis », *Actes de la recherché en sciences sociales*, 151-152, 2003, p. 49-56.
Saunier P.-Y., « Circulations, connexions et espaces transnationaux », *Genèses* 57, 2004, p. 110-126.
Siméant J., « What is going global ? The internationalization of French NGOs "without borders" », *Review of International Political Economy*, 12, 2005, p. 851-883.
Tarrow S., « Cosmopolites enracinés et militants transnationaux », *Lien social et Politiques*, 58, 2007, p. 87-102.

Communication

Siméant J., « Des mouvements nouveaux et globaux ? Sur les mouvements sociaux "transnationaux" dans quelques ouvrages récents », communication présentée au 8e Congrès de l'Association Française de Science Politique (AFSP), table ronde *Où en est la sociologie des mouvements sociaux*, 15-18 septembre 2005, 38 p.

Professionnalisation des ONG, associations et groupes d'intérêt

Ouvrages

Baumgartner F., Leech B., *Basic Interests: The Importance of Groups in Politics and in Political Science*, Princeton, Princeton University Press, 1998.
Bosso C. J., *Environment, Inc. From Grassroots to Beltway,* Lawrence, University Press of Kansas, 2005.
Collovald A. (dir.), *L'humanitaire ou le management des dévouements. Enquête sur un militantisme de « solidarité internationale » en faveur du Tiers-Monde*, Rennes, PUR, 2002.
Dauvin P., Siméant J. & C.A.H.I.E.R 2002. *Le travail humanitaire. Les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002.
Dauvin P., Siméant J. (dir.), *ONG et humanitaire*. Paris, L'Harmattan, 2004.

Eple L., *Désengagement et reconstruction biographique. Construction du rôle d'ex chez d'anciens membres de l'association humanitaire EquiLibre*, Mémoire de deuxième année de Master recherche en science politique, Université de Lille 2, 2005.
Jordan G., Maloney W., *The protest Business ? Mobilizing campaign groups*, Manchester and New York, Manchester University Press, 1997.
Lascoumes P., Le Bourhis J.-P., *L'environnement ou l'administration des possibles*, Paris, L'Harmattan, 1997.
Le Crom J.-P., Retière J.N., *Nourrir, Vêtir. Socio-histoire de la solidarité d'urgence à Nantes (1930-2000)*, Rapport de recherche pour la MIRE, 2000.
Lechien M.H., *Pratiques humanistes : engagements militants et investissements professionnels : trois études de cas*, Thèse de doctorat de sociologie, Paris, EHESS, 2002.
Padis M. O., Pech T., *Les multinationales du cœur - Les ONG, la politique et le marché,* Paris, Editions du Seuil et La République des Idées, 2004.
Prouteau L. (dir.), *Les associations entre bénévolat et logique d'entreprise*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2003.
Rootes C. (ed.), *The Transformation of Environmental Activism*, Final Report, University of Kent, European Commission DG XII- Science, Reseach and Development, 1998.
Skocpol T., *Diminished Democracy: From Membership to Management in American Civic Life*, Norman, University of Oklahoma Press, 2004.
Spanou C., *Fonctionnaires et militants. L'administration et les nouveaux mouvements sociaux*, Paris, L'Harmattan, 1991.
Walker J. L., *Mobilizing Interest Groups in America. Patrons, Professions, and Social Movements*, Ann Arbor, The University of Michigan Press, 1991.
Weisbrod B.A. (ed.), *To profit or not to profit. The commercial transformation of the nonprofit sector*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

Articles

Berny N., « Le lobbying des ONG internationales d'environnement à Bruxelles. Les ressources de réseau et d'information, conditions et facteurs de changement de l'action collective », *Revue française de science politique*, 2008, 58, p. 97-121.
Bornstein E., « Une vision du monde », *Vacarme,* 34, 2006, p. 194-195.
Chartier D., Deléage J.-P., « The international environmental NGOs : From the revolutionary alternative to the pragmatism of reform », *Environmental Politics*, 7, 1998, p. 26-41.
Collovald A., « De la défense des "pauvres nécessiteux" à l'humanitaire expert. Reconversion et métamorphoses d'une cause politique », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 56, 2001, p. 135-161.
Dauvin P., « Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé », *Revue Tiers Monde*, 180, 2004, p. 825-840.
Dezalay Y., « De la défense de l'environnement au développement durable. L'émergence d'un champ d'expertise des politiques européennes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 166-167, 2007, p. 66-79.
Freyss J., « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation », *Revue Tiers Monde*, 180, 2004, p. 735-772.
Godard J., « La Hulotte, le canard des terriers », *Ecorêv (Revue d'Écologie Politique)*, 21, 2005-2006, p. 37

Johnson P.E., « Interest Group Recruiting : Finding Members and Keeping Them », *in* Cigler A.J., Loomis B.A. (eds), *Interest Group Politics*, Washington, CQ Press, 1998, p. 35-62.
Lahusen C., « Joining the Cocktail Circuit : Social Movement Organizations at the European Union », *Mobilization*, 9, 2004, p. 55-71.
Le Naëlou A., « ONG : les pièges de la professionnalisation » et « Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions », *Revue Tiers Monde*, 180, 2004, p. 773-798.
Lefèvre S., Ollitrault S., « Les pratiques militantes sous contraintes managériales dans les groupes locaux d'Handicap International. », *Sociologies Pratiques*, 15, 2007, p. 97-110.
Ollitrault S., « Les écologistes français, des experts en action », *Revue française de science politique*, 51, 2001, p. 105-130.
Queinnec E., « La croissance des ONG humanitaires. Une innovation devenue institution. », *Revue française de gestion*, 177, 2007, p. 83-94.
Ryfman P., « Codes de conduite et loyauté dans le champ humanitaire », *in* Laroche J. (dir.), *La loyauté dans les relations internationales*, Paris, L'Harmattan, 2001, p. 305-324.
Siméant J., « *Urgence* et *développement*, *professionnalisation* et *militantisme* dans l'humanitaire », *Mots- les langages du politique*, 65, 2001, p : 28-50.

Témoignages et ouvrages théoriques d'acteurs

Brauman R., *L'action humanitaire*, Dominos, Flammarion, 2002.
Brauman R., Backman R., *Les médias et l'humanitaire*, Paris, Victoires, 1998
Brunel S., *Frontières*, Paris, Denoël, 2003.
Gendre G., *Les stratégies de la générosité. Développement des ressources des associations. Réflexions et méthodes*, Paris, Economica, 1996.
Kouchner B., *Charité Business*, Paris, Le Pré aux Clercs, 1986.
Rufin J.-C., *Le piège humanitaire*, Paris, Lattès, 1986.
Rufin J.-C., *L'aventure humanitaire*, Paris, Gallimard, 1994.
Vallaeys A., *Médecins Sans Frontières, la biographie*, Paris, Fayard, 2004.
Viguerie R., *The New Right: We're ready to Lead*, Fall Church, Caroline House, 1981.
Weber O., *French Doctors, L'épopée des hommes et des femmes qui ont inventé la médecine humanitaire*, Paris, Fixot, 1999.

Scandales humanitaires

Deprost M., *EquiLibre : une faillite humanitaire,* Lyon, Golias, 2003.
Rieff D., *A bed for the night: humanitarianism in crisis*, New York, Simon & Schuster, 2002.
Smillie, I., Minear, L., *The charity of nations : humanitarian action in a calculating world*, Bloomfield, Kumarian Press, 2004.

Littérature Non-Profit Sector

Anheier H., Knapp M., « Voluntas : an editorial statement », *Voluntas*, 1, 1990, p. 1-12.

Anheier H., Salamon L., *The emerging nonprofit sector. An overview*, *John Hopkins Nonprofit Sector Series 1,* Manchester, New York, Manchester University Press, 1996.
Archambault E., « Historical Roots of the Nonprofit Sector in France », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30, 2001, p. 204-220.
Bennet R., « Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity », *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8, 2003, p. 12-29.
Broadbridge A., Parsons E., « Managing Change in Nonprofit Organizations: Insights From the UK Charity Retail Sector », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15, 2004, p. 227-242.
Brooks A.C., « Challenge and Opportunities Facing Nonprofit Organizations », *Public Administration Review*, 63, 2003.
Brown L.D., Moore M.H., « Accountability Strategy, and International Nongovernmental Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 30, 2001, p. 569-587.
Clohesy W., « Fund-Raising and the Common Goods », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 32, 2003, p. 128-140.
Dart R., « Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33, 2004, p. 290-310.
Foreman K., « Evolving Global Structures and the Challenges Facing International Relief and Development Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 1999, p. 178-197.
Froelich K.A., « Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 1999, p. 246-268.
Gies D., Ott J., Shafritz J., *The nonprofit organization. Essential Readings*, Pacific Grove, Brooks/ Cole Publishing Company, 1990.
Herman R, Rendina D., « Donor Reactions to Commercial Activities of Nonprofit Organizations: An American Case Study », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 12, 2001, p. 157-169.
Igalens J., Queinnec E. (dir.), *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Vuibert, 2004.
Martínez C.V., « Social Alliances for Fundraising: How Spanish Nonprofits are Hedging the Risks », *Journal of Business Ethics,* 47, 2003, p. 209-222.
Marwell N.P., McInerney N.B., « The Nonprofit/For-Profit Continuum : Theorizing the Dynamics of Mixed-Form Markets », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34, 2005, p. 7-28.
Moss Kanter R., Summers D.V., « Doing Well While Doing Good: dilemmas of performance measurement in non-profit organizations and the need for a multiple-constituency approach », *in* Powell W.W (ed.), *The Non-Profit Sector: A Research Handbook. New Haven,* Yale University Press, 1987, p. 98-110.
Offenheiser R., Holcombe S., Hopkins N., « Grappling With Globalization, Partnership, and Learning: A Look Inside Oxfam America », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 1999, p. 121-139.
Quelch, J.A., *The new global brands: managing non-government organizations in the 21st century* , Mason, Thomson South-Western, 2006.

Raynard P., « Coming Together. A Review of contemporary Approaches to Social Accounting, Auditing and Reporting in Non-profit Organisations », *Journal of Business Ethics,* 17, 1998, p. 1471-1479.
Roca B., « Organizations in Movement: An Ethnographer in the Spanish Campaign *Poverty Zero* », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization*s, 18, 2007, p. 116-134.
Salm J., « Coping With Globalization: A Profile of the Northern NGO Sector », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 1999, p. 87-103.
Sargeant A., Lee S., « Trust and Relationship Commitment in the United Kingdom Voluntary Sector: Determinants of Donor Behavior », *Psychology & Marketing*, 21, 2004, p. 613–635.
Theuvsen L., « Doing Better While Doing Good: Motivational Aspects of Pay-for-Performance Effectiveness in Nonprofit Organizations », *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15, 2004, p. 117-136.
Young D.R., « Alternative Models of Government- Nonprofit Sector Relations: theoretical and International Perspectives », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 2000, p. 149-172.

Greenpeace

Ouvrages universitaires

Chartier D., *Le rôle de Greenpeace et du WWF dans la résolution des problèmes environnementaux. Quel espace politique pour quelles ONG ?*, Thèse de doctorat de géographie, Université d'Orléans, 2002.
Dale S., *McLuhan's Children: The Greenpeace Message and the Media*, Toronto, Between the Lines, 1996.
Gallet G., *The Transformation of environmental activism : Greenpeace France case*, Paper for the Workshop on « Environmental Protest in Comparative Perspective » at the 27th Joint Sessions of ECPR Workshops in Mannheim, 36-31 March 1999.
Gallet G., *L'activisme environnemental, l'expérience de Greenpeace-France*, TEA Project, 2000.
Gallet G., « L'expertise, outil de l'action environnementale chez Greenpeace France », *in* Hamman P., Meon J.-M., Verrier B. (dir.), *Discours savants, discours militants. Mélange des genres*, Paris, L'Harmattan, 2002, p. 109-128.
Jordan G., *Shell, Greenpeace and the Brent Spar*, New York, Palgrave MacMillan, 2001.
Russell J.D., *The Green Rainbow : Environmental Groups in Western Europe,* New Haven and London, Yale University Press, 1994.

Articles universitaires

Baisnée O., « Publiciser le risque nucléaire. La polémique autour de la conduite de rejets en mer de l'usine de La Hague », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 54, 2001, p. 157-181.
Dacheux E., « Greenpeace : entre médias, espace public et marché, quelle logique communicationnelle ? », *Hermès*, 21, 1997, p. 191-201.
Derville, G. 1997. « 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*, 47, p. 589-629.

Fréour N., « Le positionnement distancié de Greenpeace », *Revue française de science politique*, 54, 2004, p. 421-442.
Kruse J., « Fantasy Themes and Rhetorical Visions in the *Brent Spar* Crisis : A Comparative Analysis of German and French Newspaper Coverage », *Argumentation*, 15, 2001, p. 439-456.
Lefèvre S., « Greenpeace : des hippies au lobby », *Ecorêv (Revue d'Écologie Politique)*, 21, 2005, p. 81.
Shaiko R., « Greenpeace U.S.A. : Something Old, New, Borrowed », *The Annals of the American Academy*, 528, 1993, p. 88- 100.

Enquêtes d'investigation

Picaper J.P., Dornier T., *Greenpeace : l'écologie à l'an vert*, Paris, Editions Première ligne, 1994.
Pellegrini C., *Greenpeace. La multinationale verte*, Paris, Éditions Anne Carrière, 1995.
Vermont O., *La face cachée de Greenpeace. Infiltration au sein de l'Internationale écologiste*, Paris, Albin Michel, 1997.

Témoignages d'acteurs

Bohlen J., *Making waves : the origins and future of Greenpeace*, Montreal, Black Rose Books, 2001.
Brown M., May J., *The Greenpeace Story*, Scarborough, Prentice-Hall Canada, 1989.
Hunter P., *Greenpeace*, Paris, Robert Laffont, 1983.
Hunter P., *Les Combattants de l'arc-en-ciel, La première expédition de Greenpeace (Amchitka, 1971)*, Paris, Gallmeister, 2007.
Lequenne P., *Dans les coulisses de Greenpeace*, Paris, L'Harmattan, 1997.

Articles de presse

Behrens B., Meier M., « Un produit nommé Greenpeace », *Courrier International*, 183, 1994
O'Dy S., « Thilo Bode : le patron du lobby vert », *L'Express*, 23 juillet 1995
Ravignan A. (de), « Greenpeace, entre contestation et négociation », *Alternatives économiques*, 18, 2003, p. 89.

Marketing politique et social, *Fundraising*

Ouvrages

Albouy S., *Marketing et communication politique*, Paris, L'Harmattan, Paris, 1994.
Baylon D., *L'Amérique mythifiée. Le Reader's Digest de 1945 à 1970*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1988.
Bosso C.J., « The Color of Money : Environmental Groups and the Pathologies of Fund Raising », *in* Cigler A.J., Loomis B.A. (eds), *Interest Group Politics*, Washington, CQ Press, 1995, p. 101-130.
Cochoy F., *Une histoire du marketing. Discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte, 1999.

Cock E., *Le dispositif humanitaire. Géopolitique de la générosité*, Paris, L'Harmattan, 2005.
Dangerfield A., Engell J., *Saving higher education in the age of money*, Charlottesville, University of Virginia Press, 2005.
Di Sciullo J., *Marketing et communication des associations*, Paris, Genève, Les Editions Juris-Service, 1988.
Di Sciullo J., *Le marketisme : traité de marketing social*, Paris, Genève, Les Editions Juris-Service, 1993.
Dufourcq N. (dir.), *L'argent du cœur*, Paris, Hermann, 1996.
Godwin K.R., *One Billion Dollars of Influence. The Direct Marketing of Politics,* Chatham, Chatham House Publishers, 1988.
Handy F., « How we beg : The analysis of direct mail appeals », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 2000, p. 439-454.
Jeremiasz J., *Le programme Direct Dialogue à Greenpeace France : Du « marketing direct » au cœur d'une association*, mémoire de maîtrise de Science Politique, Université Paris I, Panthéon Sorbonne, 2003.
Jeremiasz J., *Émergence d'un marché de la collecte de fonds de rue pour ONG (« Journal » ou « Retour sur mon expérience » d'apprenti collecteur de fonds*), mémoire de DEA, Université Paris I, Panthéon Sorbonne, 2004.
Johnson D.W., *No Place for Amateurs. How Political Consultants Are Reshaping American Democracy*, New York, London, Routledge, 2001.
Lefèvre S., *Collecte de fonds, militantisme et marketing : le programme Direct Dialogue à Greenpeace France*, Mémoire de DEA de Science Politique, Université de Lille 2, 2003.
Sabato L. J., *The Rise of Political Consultants: New Ways of Winning Elections*, New York, Basic Books, 1981.
Schweitzer R., Davis M., *America's favorite homes : mail-order catalogues as a guide to popular early 20th-century houses*, Detroit, Wayne State University Press, 1990.
Thurber J. A., Nelson C. J. (eds), *Campaign Warriors. Political Consultants in Elections*, Washington D.C., Brookings Institution Press, 2000.
Wring, D., *The Politics of Marketing the Labour Party*, Hampshire, Macmillan-Palgrave, 2005.

Articles

Chauveau A., « L'homme politique et la télévision. L'influence des conseillers en communication », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 80, 2003, p. 89-100.
Clawson D., « Politics is money », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2001, 138, p. 34-46.
Cochoy F., « Le marketing, ou la ruse de l'économie », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 53, 2001, p. 175-201.
Davis J. P., « The Rhetoric of Direct Mail, or New Uses for Junk Mail », *The Journal of American Culture*, 25, 2002, p. 38-42.
Fox K., Kotler P., « The marketing of Social Causes: The First Ten Years », *Journal of Marketing*, 44, 1980, p. 24-33.
François A., Sauger N., « Groupe d'intérêt et financement de la vie politique en France. Une évaluation des effets de l'interdiction des dons de personnes morales », *Revue française de science politique*, 56, 2006, p. 227-254.

Godwin K.R., Mitchell C.R., « The Impact of Direct Mail for Political Organizations. » *Social Science Quarterly*, 65, 1984, p. 829-839.
Halimi S., « Les boîtes à idées de la droite américaine », *Le Monde diplomatique*, mai 1995, p. 10-11.
Ihl O., « *Deep pockets*. Sur le recrutement ploutocratique du personnel politique aux États-Unis », *in* Offerlé M., *La profession politique XIXe-XXe siècles*, Belin, Paris, 1999, p. 333-356.
Jay E., « The rise – and fall ? – of Face-To-Face fundraising in the United Kingdom », *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 33, 2001, p. 83-94.
Juhem P., « Parler du malheur. Grammaire du discours humanitaire et constitution des angles journalistiques. », Communication au colloque « ONG et action humanitaire : entre militantisme transnational et action publique », La Rochelle, 12 et 13 avril 2001.
Juhem P., « La légitimation de la cause humanitaire : un discours sans adversaires », *Mots- les langages du politique*, 65, 2001, p. 9-26.
Juhem P. « Parler ici des malheurs lointains. Les nécessités des énoncés humanitaires et leurs effets sur la constitution des angles journalistiques. », *in* Siméant J., Dauvin P. (dir.), *ONG et humanitaire*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 213-253.
Kahane B., « *Charity business* et politiques de recherche sur la santé : comment l'AFM mobilise la recherche publique », *Sociologie du travail*, 42, 2000, p. 113-131.
Kotler P., Levy S., « Broadening the Concept of Marketing », *Journal of Marketing*, 33, 1969, p. 10-15.
Lefèvre S., « Le sale boulot et les bonnes causes : institutionnalisation et légitimation du marketing direct au sein des ONG », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 79, 2007, p. 149-172.
Legavre J.-B., *Conseiller en communication. L'institutionnalisation d'un rôle, doctorat en science politique*, Thèse de doctorat en science politique, Université Paris 1, 1993.
Legavre J.B., « Du militant à l'expert en communication politique. L'institutionnalisation inachevée d'une position locale singulière. Le cas de Rennes », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 7-8, 1989, p. 80-90.
Legavre J.B., « Crise de la représentation et nouvel homme politique. Le métier politique au prisme des conseils en communication politique », *in* Poirmeur Y., Mazet P. (dir.), *Le métier politique en représentation*, Paris, L'Harmattan, 1999, p. 183-211.
Phélippeau E., Ragouet P., « Argent et politique. Une relecture sociologique des comptes financiers des législatives de mars 1993 », *Revue française de sociologie*, 48, 2007, p. 519-554.
Poirmeur Y., « Marché de la communication politique et mutation de la vie politique », *in* F. Rangeon, (dir.), *La communication politique*, Paris, PUF, 1991.
Wring, D., « Reconciling Marketing with Political Science: Theories of Political Marketing », *Journal of Marketing Management*, 13, 1997, p. 651-663.
Wring, D. « "Selling Socialism": the marketing of the "very old" British Labour Party », *European Journal of Marketing*, 35, 2001, p. 1038-1046.

Articles de presse (fundraising et streetfundraising)

« OXFAM, World Company Caritative », *L'Expansion*, 643, 12-25/04/2001, p. 62-64.
« TBWA\France réalise un doublé dans le caritatif », *Stratégies*, 1205, 21/09/2001, p. 28.

« Il faut maintenant retomber les pieds sur terre », entretien avec Jean-Hervé Bradol, président de MSF, *Le Monde*, 05/01/2005.
« ONG : les dessous du business de la solidarité », *L'Expansion*, 26/01/2005
« Quand les bons sentiments font de bons bénéfices, *Libération*, 05/01/2005.
« Peut-on leur faire confiance ? », *Le Point*, 15/08/2005
Baldwin T., Brook S., Peek L., « "Charity muggers" face tough new curbs », *The Times*, 26/11/2003.
Brunel S., « Merci à Médecins sans frontières », *Le Monde*, 05/01/2005.
Cocquebert V., « Le fundraising sauvera-t-il le monde ? », *Technikart*, 23/10/2006.
Hickman L., « Should I… give money to a chugger ? », *The Guardian*, 22/11/2005.
Losson C., « Quand la solidarité investit le pavé », *Libération*, 18 juin 2004
Millward B., « £ 800,000 'chuggers' charity debt », *The Telegraph*, 09/07/2004.
Négroni A., « Les diplômés affluent vers l'humanitaire », *Le Figaro*, 15 octobre 2007.
Piovezan S., « Le métier prometteur de "*fundraiser*"», *Le Monde Economie*, 10 juin 2008
Raymond I., « Les ONG sont dans la rue », *Revue Terra Economica*, 10/02/2005.
Shifrin T., « Charity bill headlines anger fundraisers », The Guardian, 27/11/2003.
« Forget the tin. They mean business now », *The Guardian*, 22/03/2003.
Shifrin T., « Face Value », *The Guardian*, 09/08/2003.
Thiolay B., « La SPA, un monde sans pitié », *L'Express*, 29 août 2002.

Don

Ouvrages

Abeles M., *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*, Paris, Editions Odile Jacob, 2002.
Barret-Ducrocq F., *Pauvreté, charité et morale à Londres au XIXe siècle. Une sainte violence*, Paris, PUF, 1991.
Boltanski L., *La souffrance à distance. Morale humanitaire, médias et politique*, Paris, Métailié, 1993.
Buhler P., Light P., Charhon F., *L'économie du don et la philanthropie aux Etats-Unis et en France: analyse comparée*, Paris, La documentation française, 2003.
Caillé A., *Anthropologie du don. Le tiers paradigme*, Paris, Desclée de Brouwer, 2000.
Caillé A., *Don, intérêt et désintéressement : Bourdieu, Mauss, Platon et quelques autres*, Paris, La Découverte, 2005.
Duprat C., *Usages et pratiques de la philanthropie : pauvreté, action sociale, à Paris et au cours du premier XIXe siècle*, Paris, Association pour l'étude de l'histoire de la sécurité sociale, 1996-1997.
Epée A., *Le don d'argent. Ressorts institutionnels et individuels de la générosité envers les associations caritatives et de recherches*, Thèse pour le doctorat de science politique, Université Lille 2, 2004.
Godelier M., *L'énigme du don*, Paris, Fayard, 1996.
Goulden J., *The Money Givers*, New York, Random House, 1971.
Guilhot N., *Financiers, philanthropes. Vocations éthiques et reproduction du capital à Wall Street depuis 1970*, Paris, Raisons d'Agir, 2004.

Marais J.-L., *Histoire du don en France de 1880 à 1939. Dons et legs charitables, pieux et philanthropiques*, Rennes, PUR, 1999.

Articles

Abeles M., « Nouvelles approches du don dans la Silicon Valley. Une analyse européenne de la philanthropie américaine », *Revue du Mauss*, 21, 2003, p. 179-197.
Amar E., Vanovermeir S. (division Études sociales, Insee) « Donner aux organismes caritatifs. Est-ce seulement une question de niveau de vie ? », *Insee Première*, 1186, Mai 2008.
Callon M., Latour B., « "Tu ne calculeras pas !" ou comment symétriser le don et le capital : Le capitalisme ? Quel capitalisme ? », *Revue du MAUSS*, 9, 1997, p. 45-70.
Duchesne S., « Don et recherche de soi. L'altruisme en question à Amnesty International et aux Restaurants du Cœur », *in Dynamiques de l'engagement et élargissement des solidarités*, rapport Mire- Fondation de France, novembre 2000, ronéotypé.
Gendre G., « Que veut le don ? » et « Vers une ontologie morale du don ? », *Revue du MAUSS*, 25, 2005, p. 389-403.
Gendre G., « Du don au legs », *Revue du MAUSS*, 27, 2006, p. 176-185.
Lordon F., « Le don tel qu'il est, et non tel qu'on voudrait qu'il fût », Revue du MAUSS, 27, 2006, p. 105-127.
Mauss M., « Essai sur le don. Formes et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Sociologie et anthropologie*, Paris, PUF, p. 145- 284.
Simonet M., « *Give back to the community* : le monde du bénévolat américain et l'éthique de la responsabilité communautaire », *Revue française des affaires sociales*, 4, 2002.
Vaccaro A., « Le financement des ONG humanitaires », *Revue française de finances publiques*, 52, 1995, p. 127-138.

Documents officiels

Coopération pour le développement. *Rapport 2001*, Les dossiers du CAD, Paris, OCDE, 3, 2002.
Cour des comptes, Rapport d'observation sur les comptes d'emploi des ressources de l'Association Française contre les Myopathies pour 1994 à 2001.
Cour des comptes, Rapport d'observation sur les comptes d'emploi des ressources de l'association Recherche contre le Cancer pour 1998 à 2002.
Cour des comptes, Rapport d'observation sur les comptes d'emploi des ressources de l'association France Alzheimer pour 2000 à 2003.
Cour des comptes, Rapport d'observation sur les comptes d'emploi des ressources de l'association Médecins du Monde pour 1993 à 1996.
Cour des comptes, Rapport d'observation sur les comptes d'emploi des ressources de l'association Les restaurants du cœur- Les relais du cœur pour 1997 à 2001.
Cour des comptes, Rapport d'observation sur les comptes d'emploi des ressources de l'association Sidaction pour 1994 à 1996.
Cour des comptes, Rapport d'observation sur les comptes d'emploi des ressources du Comité Français pour l'UNICEF pour 1998 à 2002.
Cour des comptes, « Observations de la Cour des comptes sur les comptes d'emploi pour 1993 à 1999 des ressources collectées auprès du public par la Société protectrice des animaux (SPA) ».

Cour des comptes, L'aide française aux victimes du tsunami du 26 décembre 2004, « Observations sur les comptes d'emploi des fonds collectés ou recueillis par 32 organismes faisant appel à la générosité publique » et « Les conditions d'intervention des services de l'État et de 32 organismes caritatifs », La documentation Française, décembre 2006.
Haut Conseil de la coopération internationale, Études sur les relations entre ONG et institutions internationales, Rapport remis au Premier Ministre, Document adopté le 29 octobre 2002.
IGAS, Contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par les Œuvres Hospitalières de l'Ordre de Malte, Rapport nº2003 012, juillet 2003.
IGAS, Contrôle du compte d'emploi des ressources collectées auprès du public par l'association AIDES, Rapport nº2003 134, février 2004.

Rapports et synthèses par des acteurs du secteur

« Les nouvelles de l'Unogep », 12 décembre 2005.
Aferiat Y., *Le Fundraising dans l'enseignement supérieur français. Emergence d'un phénomène et passerelles avec les pratiques du secteur caritatif*, D.E.S.S. Ingénierie et management des associations, Institut d'administration des entreprises, Université Paris 1, Panthéon Sorbonne, 2006.
Archambault E., Boumenil J., « Enquête sur les dons et le bénévolat en France », rapport de synthèse, Laboratoire d'économie sociale, Fondation de France, 1997.
CERPHI, « Six mois après le Tsunami », Rapport d'étude remis au Ministère des affaires étrangères et au quotidien *La Croix*, le 7 juin 2005, p. 4.
CERPHI, **Fondation de France**, « La générosité des français » (éditions 1999, 2005, 2006 et 2007)
CERPHI, « Les jeunes et l'e-solidarité : perspectives pour le secteur associatif », 2006.
CERPHI, « La France bénévole » (éditions 2005 et 2006)
Coordination Sud, Les ONG françaises et les financements institutionnels internationaux : pratiques et besoins d'appuis, 2002.
Fondation de France, « Les profils des donateurs par type de dons », 2000.
Fondation de France, « Les dons des nouvelles générations : la rupture ? », Présentation du 13 Janvier 2004, UNOGEP.
IPSOS Media/ TBWA, « L'impact de la catastrophe en Asie du Sud-est, survenue le 26 décembre 2004, sur le comportement solidaire des internautes. »,

Rapports financiers d'organisations sollicitant la générosité du public (nom de l'organisation, années consultées)

NB. Il s'agit des rapports des sections françaises.
Action contre la faim (2003-2007)
Association française contre les myopathies (2006)
Amnesty International (2004-2007)
Aides (2002-2007)
Association des paralysés de France (2001-2007)
Association pour la recherche contre le cancer (2005-2007)
Armée du salut (2005-2007)
Care (2005-2007)
Comité catholique contre la faim et pour le développement (2004-2007)
Croix-Rouge (2003-2007)

Fondation d'Auteuil (2005-2007)
Fondation de France (2004-2007)
Fondation pour la recherche médicale (2005-2007)
Greenpeace (1995-2007)
Handicap International (2003-2007)
Ligue contre le cancer (2001-2007)
Médecins du monde (2002-2007)
Médecins sans frontières (2001-2007)
Ordre de Malte (2003-2007)
Oxfam (2006-2007)
Petits frères des pauvres (2001-2007)
PLAN (2003-2007)
Secours catholique (2003-2007)
Secours populaire (2002-2007)
Sidaction (2003-2007)
SOS Villages d'enfants (2003-2007)
UNICEF (2004-2007)
WWF (1996-2007)

Archives : revues des professionnels de la collecte de fonds

La Voie Privée (1986-1992) (33 numéros).
Trait d'Union pour la générosité (2004-2006, 6 numéros)
Fundraizine (2006-2008, 7 numéros).

Transactions économiques, transactions sociales, rapport à l'argent

Ouvrages

Nouvelles (?) frontières du tourisme, *Actes de la recherche en sciences sociales,* 170, 2007**.**
L'argent en famille, *Terrain (Revue d'ethnologie de l'Europe),* 45, 2005.
Biggart N.W., *Charismatic Capitalism. Direct Selling Organizations in America*, Chicago, Chicago University Press, 1989.
Blic D. (de), Lazarus J., *Sociologie de l'argent*, Paris, La Découverte, 2007.
Bourdieu, P., *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil, 2000.
Briquet J.-L., Sawicki F., *Le clientélisme politique dans les sociétés contemporaines*, Paris, Presses universitaires de France, 1998.
Chessel, M.E., Cochoy F. (dir.), *Marché et politique. Autour de la consommation engagée*, Sciences de la société, 62, 2004.
Dufy C., Weber F., *L'ethnographie économique*, Paris, La Découverte, 2007.
Granovetter M., *Le marché autrement*. Paris, Desclée de Brouwer, 2000.
Granovetter M., Swedberg R. (eds), *The sociology of economic life*, Boulder, Westview Press, 2001.
Hochschild A. R., *The Managed Heart*, Berkeley, University of California Press, 1983.
Hochschild A. R., *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, Holt, 2000.

Hochschild A. R. *The Commercialization of Intimate Life. Notes from Home and Work*, Berkeley, University of California Press, 2003.
Lazuech G., Moulévrier P. (dir.), *Contributions à une sociologie des conduites économiques*, Paris, L'Harmattan, 2006.
Leidner R., *Fast Fod, Fast Talk : Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley, University of California Press, 1993.
Lévesque B., Bourque G., Forgues E., *La nouvelle sociologie économique : originalité et diversité des approches*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.
Micheletti M., *Political Virtue and Shopping : Individuals, Consumerism and Collective Action*, New York, Palgrave Macmillan, 2003.
Moulévrier P., *Le mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel : de l'Église au marché*, Rennes, PUR, 2002.
Polanyi K., *La grande transformation - Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Éditions Gallimard, 1983.
Simmel G., *Philosophie de l'argent*, Paris, PUR, 1987.
Smelser N.J., Swedberg R. (eds), *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton, Princeton University Press, 2005.
Steiner P., *La sociologie économique*, Paris, La Découverte, 2005.
Weber F., *Le travail à-côté, Étude d'ethnographie ouvrière,* Paris, Éditions de l'EHESS, 2001.
Zelizer V., *Morals and Markets: The Development of Life Insurance in the United States*, New York, Columbia University Press, 1979.
Zelizer V., *Pricing the Priceless Child: The Changing Social Value of Children*, New York, Basic Books, 1987.
Zelizer V., *The purchase of intimacy*, Princeton, UP, 2005.
Zelizer V., *La signification sociale de l'argent*, Paris, Seuil, 2005.

Articles

Bernard de Raymond A., « La construction d'un marché national des fruits et légumes : entre économie, espace et droit (1896-1995) », *Genèses* 56, 2004, p. 28-50.
Biggart N.W., « Affaires de famille », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1992, 94, p. 27-40.
Biggart N.W., Castanias R.P., « Collateralized Social Relations : The Social in Economic Calculation », *American Journal of Economics and Sociology*, 60, 2001, p. 471-500.
Blic D. (de), « Moraliser l'argent. Ce que Panama a changé dans la société française (1889-1897) », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 71, 2005, p. 61-82.
Boissin O., Trompette P., « Entre les vivants et les morts : les pompes funèbres aux portes du marché », *Sociologie du travail***,** 42, 2000, p. 483-504.
Bourdieu P., « La fabrique de l'habitus économique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 150, 2003, p. 79-90.
Boyer R., « L'anthropologie économique de Pierre Bourdieu », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 150, 2003, p. 65-78.
Briquet J.-L., « La politique au village. Vote et mobilisation électorale dans la corse rurale », *in* Lagroye J. (dir.), *La politisation*, Paris, Belin, 2003, p. 31-45.
Bugra A., « Karl Polanyi et la séparation institutionnelle entre politique et économie », *Raisons politiques*, 20, 2005, p. 37-56.
Cartier M., « Le calendrier du facteur. Les significations sociales d'un échange anodin », *Genèses* 41, 2000, p. 63-84.

Chantelat P., « La nouvelle sociologie économique et le lien marchand », *Revue française de sociologie*, 2002, 43, p. 521-556.
Convert B., Heilbron J., « La réinvention américaine de la sociologie économique », *L'Année sociologique*, 55, 2005, p. 329-364.
Fligstein N., « Le mythe du marché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 139, 2001, p. 3-12.
Garcia M.F., « La construction sociale d'un marché parfait : le marché au cadran de Fontaines-en-Sologne », *Actes de la recherche en sciences sociales,* 65, 1986, p. 2-13.
Giraud C., « Recevoir le touriste en ami. La mise en scène de l'accueil marchand en chambre d'hôtes », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 107, 2007, p. 14-31.
Hochschild A. R., « Emotion Work, Feeling Rules, and Social Structure », *The American Journal of Sociology*, 85, 1979, p. 551-575.
Laville J.-L., « Le tiers secteur, un objet d'étude pour la sociologie économique », *Sociologie du travail*, 42, 2000.
Le Velly R., « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands », *Sociologie du travail*, 44, 2002, p. 37-52.
Le Velly R., « Le commerce équitable : des échanges marchands contre et dans le marché », *Revue française de sociologie*, 47, 2006, p. 319-340.
Lordon F., « La force des idées simples. Misère épistémologique des comportements économiques », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 2000, 52, p. 183-209.
Marchal E., « L'entreprise associative entre calcul économique et désintéressement », *Revue française de sociologie*, 33, 1992, p. 365-390.
Neyrat F., « Nouvelle vente, vieille antienne, *in* Lazuech G., Moulévrier P., *Contributions à une sociologie des conduites économiques*, Paris, L'Harmattan, 2006, p. 231-247.
Réau B., « S'inventer un autre monde. Le Club Méditerranée et la genèse des clubs de vacances en France (1930-1950), *Actes de la recherche en sciences sociales*, 170, 2007, p. 66-87.
Steiner P., « Le marché selon la sociologie économique », *Revue européenne de sciences sociales*, 132, 2005, p. 31-64.
Villette M., « L'apprentissage de la vente, d'après le journal de Lissia B. », *Genèses,* 42, 2001, p. 145-157.
Weber F., **«** Transactions marchandes, échanges rituels, relations personnelles. Une ethnographie économique après le grand partage. », *Genèses*, 41, 2000, p. 85-107.
Zelizer V., « Repenser le marché. La construction sociale du "marché aux bébés" aux États-Unis, 1870-1930 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 94, 1992, p. 3-26.
Zelizer V., « "L'argent social". Entretien avec Florence Weber », *Genèses*, 65, 2006, p. 126 à 137.

Responsabilité sociale des entreprises, partenariats ONG-entreprises

Ouvrages

Boltanski, L., Chiapello, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard, 1999.
Bory A., *Générosité et bénévolat en entreprise, un nouveau mécénat*, Université Paris I, DEA « Politiques sociales et société », 2004.

Capron M., Quainel-Lanoizelée F., *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La Découverte, 2004.
Lordon F., *Et la vertu sauvera le monde. Après la débâcle financière, le salut par l'« éthique » ?*, Paris, Liber, Raisons d'Agir, 2003.
Rozier S., *Mécénat des entreprises et transformations de l'action publique dans la France des années 1960-2000*, Thèse de doctorat de science politique, Université de Paris I., 2001.
Salmon A., *Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction*, Paris, CNRS Editions, 2002.

Articles

Abzug R., J. Webb N., « Relationships Between Nonprofit and For-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 1999, p. 416-431.
Austin J.E., « Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 2000, p. 69-97.
Bory A., « Perdre son âme ou la racheter ? Enjeux professionnels et organisationnels autour du bénévolat d'entreprise », *Les mondes du travail*, n°5, janvier 2008, p.39-52.
Buchholtz A., Carroll A., Saiia D., « Philanthropy as Strategy. When Corporate Charity "Begins at Home" », *Business and Society*, 42, 2003, p. 169-201.
Martinet A-C., Reynaud E., « Shareholders, stakeholders et stratégie », *Revue française de gestion*, 136, 2001, p. 12-25.
Mercier S., « Institutionnaliser l'éthique dans les grandes entreprises françaises ? », *Revue française de gestion*, 136, 2001, p. 62-69.

Sociologie du management (importation, modalités et usages actuels)

Ouvrages

Barjot D. (dir.), *Catching up with America. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2002.
Brunel V., *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle forme de pouvoir ?*, Paris, La Découverte, 2004.
Chaty L., *L'Administration face au management : projets de service et centre de responsabilité dans l'administration française*, Paris, L'Harmattan, 1997.
Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF, 2000.
Dreyfus F., *L'invention de la bureaucratie : servir l'État en France, en Grande-Bretagne et aux États-Unis, XVIIIe-XXe siècle*, Paris, La Découverte, 2000.
Durand J.P., Le Floch M.C. (dir), *La question du consentement au travail : de la servitude volontaire à l'implication contrainte*, Paris, Harmattan, 2006.
Gaulejac V. de, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2005.
Hood C., *The Art of the State. Culture, Rhetoric and Public Management*, Paris, L.G.D.J./ MSH, 2002.

Jobert B. (dir.), *Le tournant néolibéral en Europe. Idées et recettes dans les pratiques gouvernementales*, Paris, L'Harmattan, 1994.
Kadar S., *Montaigne consultant. Un humaniste dans l'entreprise*, Paris, InterEditions, 1992.
Le Goff J.-P., *Le Mythe de l'entrep*rise, Paris, La Découverte, 1992.
Linhart D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994.
Mispelblom Beyer F., *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, Syros, 1999.
Pavis F., *Sociologie d'une discipline hétéronome. Le monde des formations en gestion entre universités et entreprises en France. Années 1960-1990*, Thèse de doctorat de sociologie, Université de Paris I, 2003.
Pollitt C., *Managerialism and the Public Services*, Oxford, Blackwell Publishers, 1993.
Salmon C., *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater des esprits*, Paris, La Découverte, 2007.
Thuderoz C., *Histoire et sociologie du management. Doctrines, textes, études de cas*, Lyon, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2006.
Villette M., *L'homme qui croyait au management*, Paris, Éditions du Seuil, 1988.
Villette M., *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte, 2003.

Articles

Alam T., Godard J., « Réformes sectorielles et monstration de la modernité. Les usages des savoirs managériaux dans les politiques de l'emploi et de l'alimentation », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 79, 2007, p. 77-100.
Aldrin P., « Si près, si loin. L'univers professionnel des permanents socialistes à l'épreuve de la managérialisation », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 79, 2007, p. 25-53.
Avril E., « L'impossible standardisation des pratiques militantes au sein du New Labour. Le cas de Finchley, section locale récalcitrante », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 81, 2008, p. 151-178.
Balazs G., Faguer J-P., « Une nouvelle forme de management, l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, 1996, p. 68-78.
Bezes P., « L'État et les savoirs managériaux : essor et développement de la gestion publique en France », *in* Lacasse F. et Verrier P.-E., *Trente ans de réforme de l'Etat*, Paris, Dunod, 2005.
Boltanski L., « America America… Le plan Marshall et l'importation du management », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 38, 1981, p. 19-41.
Dassa S., Maillard D., « Exigences de qualité et nouvelles formes d'aliénation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 115, 1996, p. 27-37.
Faucher-King F., « La "modernisation" du parti travailliste, 1994-2007. Succès et difficultés de l'importation du modèle entrepreneurial dans un parti politique », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 81, 2008, p. 125-149.
Gemelli G., « Pour une analyse comparée du développement des écoles de gestion en Europe : le rôle de la Fondation Ford », *in* Bouilloud J.P., Lecuyer B.P. (dir.), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, L'Harmattan, Paris, 1994, p. 285-299.
Georgakakis D., « Une science en décalage. Genèses et usages des "socio-styles" du Centre de Communication Avancée », *Genèses*, 29, 1997, p. 51-74.
Gervais J., « Former des hauts fonctionnaires techniques comme des managers de l'action publique. L'"identité managériale", le corps des Ponts et Chaussés et son

rapport à l'État », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 79, 2007, p. 101-124.
Giraud B., « Le syndicalisme saisi par le management. Les conditions de production d'une analyse managériale de l'action syndicale au prisme de ses investissements diversifiés », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 79, 2007, p. 125-148.
Gollac M., Volkoff S., « *Citius, altius, fortius*. L'intensification du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, 1996, p. 54-67.
Henry O., « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 95, 1992, p. 37-54.
Kipping M., « American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990 : Products, Reputation, and Relationships », *The Business History Review*, 73, 1999, p. 190-220.
Neveu E., « Socio-styles. Une fin de siècle sans classes ? », *Sociologie du travail*, 2, 1990, p. 137-155.
Olivesi S., « Savoirs ignorants, savoirs ignorés. Une critique des usages divers et variés de l'analyse transactionnelle et de la PNL », Réseaux, 98, 1999, p. 219-252.
Pavis F., « L'institutionnalisation universitaire de l'enseignement en gestion en France (1965-1975) », *Formation Emploi*, 83, 2003, p. 51-63.
Petitfils A.-S., « L'institution partisane à l'épreuve du management. Rhétorique et pratiques managériales dans le recrutement des "nouveaux adhérents" au sein de l'Union pour un Mouvement Populaire (UMP) », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 79, 2007, p. 53-76.
Robert C., « Les transformations managériales des activités politiques », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 79, 2007, p. 7-24.
Romano J., « James Burnham en France : l'import-export de la "révolution managériale" après 1945 », *Revue française de science politique*, 53, 2, 2003, p. 257-273.
Rouban L., « La modernisation de l'Etat et la fin de la spécificité française », *Revue française de science politique*, 4, 1990, p. 521-545.
Saint Martin D., « Les cabinets de conseil et la "remarchandisation" de la politique sociale dans les États-providences de type libéral », *Lien social et politiques*, 45, 2001, p. 131-144.
Saunier P.Y., « Administrer le monde ? Les fondations philanthropiques états-uniennes et la public administration 1930-1960 », *Revue française de science politique*, 53, 2003, p. 257-255.
Spenlehauer V., « Intelligence gouvernementale et sciences sociales », *Politix, Revue des sciences sociales du politique*, 48, 1999, p. 95-128.
Villette M., « Psychosociologie d'entreprise et rééducation morale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1976, 4, p. 47-65.
Villette M., « L'apprentissage de la vente, d'après le journal de Lissia B. », *Genèses*, 42, 2001, p. 154-157.
Weinber A., « Le management participatif : principes, techniques et limites », *Sciences humaines*, 5, 1991, p. 30.

Société civile, capital social

Ouvrages

Bevort A., Lallement M. (dir.), *Le capital social : performance, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte, 2006.
Offerlé M. (dir.), *La société civile en question*, Paris, La documentation française, Problèmes politiques et sociaux, 888, 2003.
Putnam R., *Bowling alone : the collapse and revival of American community,* New York, Touchstone, 2001.
Putnam R. (dir.), *Democracies in Flux: The Evolution of Social Capital in Contemporary Society*, Oxford, Oxford University Press, 2002.
Salamon L.M., *America's Nonprofit Sector : a Primer*, New York, The Foundation Center, 2000.
Skocpol T., Fiorina M.P. (eds), *Civic Engagement in American Democracy*, Washington D.C., Brookings Institution Press, 1999.

Articles

Debos M., Goheneix A., « Les ONG et la fabrique de l'"opinion publique internationale" », *Raisons politiques*, 19, 2005, p. 63-80.
Hamidi C., « Lire le capital social : autour de Robert Putnam », *Revue française de science politique*, 53, 2003, p. 607-613.
Leca J., « De la lumière sur la société civile », *Critique Internationale*, 21, 2003, p. 62-72.
Mato D., « A Research Based Framework for Analyzing Processes of (Re)Construction of "Civil Societies" in the Age of Globalization », *in* Lie R., Servaes J. (eds), *Media and Politics in Transition: Cultural Identity in the Age of Globalization*, Louvain, ACCO Publishers, p. 127-140.
Michel H., « La "société civile" dans la "gouvernance européenne". Éléments pour une sociologie d'une catégorie politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 166-167, 2007, p. 30-37.
Mulot E., « Les ONG au secours de la banque mondiale. Comment la participation de la société civile est devenue un instrument de lutte contre la pauvreté », *Recherches internationales*, 71, 2004, p. 91-122.
Pouligny B., « L'émergence d'une "société civile internationale" ? Processus, acteurs, enjeux », *Critique Internationale*, 13, 2001, p. 120-176.

ANNEXES

1 Tableaux récapitulatifs des entretiens menés **525**

2 Programme des conférences du séminaire annuel de l'AFF (2006) **535**

3 Synthèse des allègements fiscaux relatifs aux dons des particuliers (2008) **536**

4 Illustrations de sollicitation par *mailing* **537**

5 Organigramme de Greenpeace *Worldwide* **542**

6. Une « pyramide » en question **543**

1 Tableaux récapitulatifs des entretiens menés

Entretiens *fundraisers*												
	Nom	**Poste actuel**	**Premier poste dans secteur**	**Tranche d'âge**	**Formation**	**Socialisation familiale**	**Engagement associatif (bénévolat)**	**Expérience préalable dans le privé**	***Turn over* (au 15 avril 2008)**	**Participation aux instances du secteur**	**Date et durée de l'entretien**	
1	Bernard B.	Consultant (agence corporate)	1968	60-70	École des Beaux-arts (Dijon)	Famille de viticulteurs	Aucun	15 ans en agences de VPC	3 agences	faible	05-05-2007	1h
2	Philippe G.	Consultant (agence corporate)	1974	60-70	Bac. (échec concours HEC)	Père: militaire puis banquier. Mère: foyer	Aucun	5 ans journaliste à Paris- Match, puis recherche abonnés pour L'Express, puis 8 ans en agence de VPC	1 agence	faible	30-06-2006	1h30
3	Ismael R.	Consultant (agence corporate)	1974	60-70	ESSEC et Doctorat Sorbonne/ EPHE en psychologie économique	Père: banquier. Mère: foyer. (Pieds Noirs quittant l'Algérien en 1962)	Aucun	6 ans en agence de publicité (HAVAS, TBWA), puis 4 ans créateur et délégué général de la Fondation ESSEC Entreprise	2 agences	faible	29-03-2008	1h30
Première génération (années 1980)												
4	Luc B.	Directeur (agence)	1981	50-60	Doctorat gestion (Dauphine)	Père: maçon. Mère: foyer	Aucun	2 ans resp. informatique (Caisse des dépôts)	1 asso et 2 agences	très forte	03-05-2006	2h
5	Armand D.	Resp. développement des ressources (ONG)	1981	50-60	HEC	Père: chirurgien. Mère: foyer (engagement paroisse)	Fondateur d'une ONG	Aucune	2 ONG et 2 orga. Onusiennes	forte	07-07-2006	1h15
6	Denis N.	Directeur (agence)	1983	50-60	bac + 2 (informatique)	Père: employé SNCF (engagement syndical CGT). Mère: au foyer	Aucun	gestion de projet informatique	1 asso, 1 agence	faible	02-03-2006	2h30

7	Daniel O.	Directeur (agence)	1984	50-60	Licence de droit	NR	Engagement dans le mouvement des radios libres (début 1980). Création récente d'une association	Resp. Parc des expos (Brest)	2 asso et 1 agence	faible	04-05-2006	4h
8	Alain S.	Directeur (agence)	1986	40-50	arrêt avant bac.	Père: militaire. Mère: foyer	Scoutisme et radio libre (catholique)	Ouvrier agricole (1 an) puis ascension comme cadre commercial et marketing (8 ans)	2 assos et 2 agences	moyenne	04-05-2006	3h
9	Rémi H.	Directeur (agence)	1987	50-60	maitrise philo.	Père: dessinateur indu. Mère: foyer	Aucun	Différents postes en agence de télémarketing, de location de fichiers puis de MD	2 agences	moyenne	12-06-2006	2h
10	Julien E.	Directeur (agence)	1987	40-50	IPAG	Père: peintre décorateur. Mère: au foyer	Aucun	Aucune	1 asso et 1 agence	forte	05-05-2006	2h
11	Jean N.	Resp. développement des ressources (ONG)	1988	50-60	CAP mécanique	Père: ouvrier. Mère: vendeuse (supermarché)	Multiples postes de responsabilité dans plusieurs structures depuis 30 ans, de la petite asso locale aux grandes structures fédérales	Aucune	3 assos	forte	19-06-2006	2h
Seconde génération (années 1990)												
12	Pierre T.	Resp. développement des ressources (ONG)	1990	40-50	Advencia (Paris)	Père: journaliste. Mère: au foyer. Famille catholique pratiquante et engagement paroisse	« Chef » puis assistant de direction aux Scouts de France. Engagement radios libres (catholiques)	VRP pendant 2 ans	3 assos, 1 agence	moyenne	13-04-2006	1h30
13	Céline Y.	Déléguée générale (Fondation)	1993	50-60	HEC « jeunes filles », puis DESS Communication d'entreprise (20 ans plus tard)	Père: prof. lettres. Mère: économe (Lycée). Engagements dans la paroisse	Aucun	Différentes expériences dans des agences de publicité, de marketing et dans l'édition	3 assos	moyenne	07-04-2006	2h

14	Charles A.	Dir. Développement des ressources (ONG)	1994	30-40	Sup. de Pub (Paris)	Père: directeur VPC (et militant Amnesty). Mère: foyer (multiples engagements associatifs)	Bénévole dans une asso.	Aucune	4 assos et 1 agence	forte	17-11-2005	2h
15	Karine M.	Consultante (agence)	1995	50-60	Science Po (Paris), Master Sc. Po à Columbia (New York)	Parents commerçants	NR	Emploi dans l'édition à Paris, puis ouverture d'un petit commerce à Aix (« un retour à la terre », avec un « mode de vie alternatif »). Après 6 ans, retour à Paris et emploi pour agences de MD, pour entreprises (13 ans) puis ONG	3 agences	forte	02-06-2006	1h30
16	Marie-Anne B.	Resp. marketing (ONG)	1995	30-40	Sup de Co. (La Rochelle)	PME familiale (père directeur, mère comptable). Famille catholique pratiquante. Fort engagement dans associations locales d'aide au tiers-monde, mère bénévole au Secours Catholique, pèlerinage diocésain avec les malades	Animatrice (action catholique des enfants) de 14 à 22 ans. Bénévolat Sec. Populaire et Banque alimentaire pendant études. Membre de plusieurs associations actuellement	Aucune	1 agence	moyenne	13-03-2006	1h30
17	Carmen E.	Assistante MD (ONG)	1995	50-60	Communication (Brésil)	Père: cadre import-export. Mère: foyer	Aucun	Plusieurs emplois comme assistante direction, vendeuse, resp. communication…	1 asso	faible	10-03-2006	1h
18	Brice C.	Dir. Collecte de fons et communication (ONG)	1995	40-50	communication	NR	Aucun	agence de publicité et MD pour entreprises et ONG	1 agence	moyenne	08-07-2003	1h30

19	Elsa B.	Dir. Adjointe communication et collecte de fonds (ONG)	1996	30-40	BTS communication (IRCOM Angers)	Père: patron PME. Mère: foyer (nombreux engagements paroisse)	Aucun	5 ans agence de communication (événementiel)	1 agence et 2 assos	moyenne	06-04-2006	2h30
20	Didier T.	Directeur juridique (ONG)	1996	50-60	Science Po (Paris), Diplôme d'avocat	Père: directeur de la chambre de commerce franco-espagnole. Mère: prof de danse	NR	Chargé de mission au ministère de l'Agriculture puis avocat au barreau (15 ans). Puis resp. juridique d'une société privée. Dépôt de bilan et 2 années de chômage	1 asso	moyenne	12-06-2006	1h30
21	Sara W.	Directrice (AFF)	1997	30-40	3e cycle univ. « Administration et gestion des entreprises » (Belgique)	Père: expert comptable. Mère: assistante administrative dans un centre communautaire. Engagements familiaux dans les mouvements de jeunesse sionistes (Achemer Atzaïr)	Scout israélite (enfance). Bénévole Amnesty International et Artisans du monde (durant études)	2 ans chargée d'études dans agence marketing	4 assos	forte	14-04-2006	1h30
22	J.-P. Caulin-Recoing	Directeur (agence)	1998	30-40	ESC Reims	Parents: médecins (dentistes)	Aucun	événementiel	1 asso et 2 agences	faible	23-03-2003	1h30
23	William C.	Directeur (AFF)	1998	20-30	français puis marketing (Angleterre)	Père: commercial. Mère: foyer	Forte implication dans association étudiante (et notamment fundraising)	créateur d'une agence de fundraising en Angleterre	2 agences et 1 asso	forte	22-03-2005	1h30
24	Benoit E.	Resp. développement des ressources (ONG)	1998	40-50	École française des attachés de presse (Paris)	Père: PDG d'une PME (conseiller municipal). Mère: prof. Lettre (forts engagements associatifs, bénévolat paroisse)	3 ans comme expatrié avec EquiLibre (Kosovo, Macédoine)	Attaché de presse (Havas). Réorientation biographique brutale	1 ONG	faible	23-03-2006	2h
25	Simon C.	Dir. Développement des ressources (ONG)	1999	30-40	IPAG	Père: informaticien. Mère: infirmière. Engagements dans la paroisse	Aucun	Aucune	2 assos	forte	22-02-2006	2h

26	Michel J.	Dir. Développement des ressources (ONG)	1999	40-50	DEA Socio. Du dvpt., puis ESSEC en management (formation permanente)	Parents commerçants. Engagements paroisse	Resp. Urgence (10 ans) puis formation (5 ans) en asso.	Aucune	1 asso	forte	22-02-2006	1h30
Troisième génération (années 2000)												
27	Eric R.	Directeur (agence)	2000	40-50	ESSEC	Père: ingénieur-cadre (indu. Pétrolière). Mère: foyer (engagements caritatifs pour personnes âgées)	Aucun	15 ans dans plusieurs grands groupes industriels (contrôle de gestion, marketing, chef de groupe). 2 ans dans agences d'études de marché	1 asso et 1 agence	faible	06-04-2007	3h
28	Olivier D.	Dir. Communication et marketing (Fondation)	2000	40-50	IPJ puis ESCP (10 ans plus tard)	NR	NR	chargé de communication pour plusieurs groupes et municipalité	1 asso	faible	27-03-2006	2h
29	Diane N.	Assistante de gestion legs et MD (ONG)	2001	20-30	Prépa HEC, ESC Lille	Père: ouvrier. Mère: employée usine	A quitté son emploi pour mise en place projets associatifs	Aucune	2 assos	faible	21-12-2005	2h
30	Laurent U.	Secrétaire général (ONG)	2002	50-60	ESC (Clermont Ferrand), INSEAD et MBA finance	Père: militaire puis dir. Société HLM. Mère: foyer. Famille très catholique	Forts engagements dans parcours d'évangélisation. Délégué général d'une grande ONG (rapide démission)	10 ans banques d'affaires. Puis négoce pour groupes agro-industriels. Licenciement brutal	2 assos	faible	16-03-2006	2h
31	Karen L.	Chargée de communication (AFF)	2002	20-30	MBA dvpt international (États-Unis) et certificat des fundraisers	Père: cadre fundraiser de Worldvision (en Afrique). Mère: institutrice (multiples engagements associatifs)	Bénévolat dans plusieurs structures (Afrique, États-Unis, France)	Aucune	1 asso	forte	07-04-2006	2h
32	J.Jeremiasz	Co-directeur (agence)	2002	20-30	DEA Science Politique (Paris I)	Père: chirurgien. Mère: foyer	Participation à plusieurs contre-sommets altermondialistes	Aucune	1 asso et 1 agence	faible	23-04-2007	4h
33	David F.	Délégué général (ONG)	2002	30-40	Marketing et management (Belgique)	Père: employé de banque. Mère: laborantine. Fort engagement dans la paroisse	Scoutisme	Plusieurs emplois en marketing (Renault, Parc Astérix, édition…)	1 asso	moyenne	03-03-2006	1h30

34	Agnès F.	Assistante MD (ONG)	2003	20-30	Prépa HEC, ESSEC	Père: pilote de ligne. Mère: foyer (très engagée dans la paroisse)	Bénévolat hebdomadaire pour banque alimentaire et Croix-Rouge durant ses études	Aucune	1 asso	faible	14-04-2006	1h30
35	Damien W.	Resp. marketing (ONG)	2003	30-40	Institut Sup. de Commerce	Père: fondateur d'une agence de pub. Mère: laborantine	BAFA, animation (CEMEA). Service civil dans un collège de ZEP	4 ans chef de produit marketing (assurance vie). Puis 3 ans resp. marketing au service financier de Carrefour. Forte lassitude	1 asso	faible	21-12-2005	1h
36	Anne D.	Consultante (agence)	2004	20-30	Prépa HEC et ESC Lille	Père: consultant en organisation. Mère: infirmière Croix-Rouge	Activités caritatives diverses (à l'adolescence)	2 ans en centrale d'achat (Auchan) et 2 ans chef de produit (start-up)- licenciement brutal et 2 ans chômage	1 ONG et 1 agence	moyenne	03-03-2006	1h
37	Corinne P.	Resp. MD (ONG)	2004	40-50	DUT Statistique	Père: chimiste. Mère: foyer. Forts engagements dans la paroisse	Aucun	Multiples emplois en entreprise, alternés avec période de chômage. « ras le bol »	1 asso	moyenne	22-12-2005	1h30
38	Marie H.	Resp. communication et collecte (ONG)	2004	30-40	HEC, DEA marketing et stratégie à Dauphine (10 ans après HEC)	Père: ingénieur informatique. Mère: institutrice en ZEP	Pendant 5 ans, bénévolat hebdomadaire à La Mie de Pain (pendant les années en agence de pub)	10 ans en agence de pub (groupe EuroESCG). 2 ans télémarketing. « J'ai dit stop »	1 asso	moyenne	16-03-2006	1h30
39	Ariane A.	Assistante MD (ONG)	2004	20-30	Prépa HEC, ESC Lille	Père: médecin. Mère: sage femme. Engagement dans association locale de solidarité internationale	Engagée dans l'association précitée	Plusieurs petits CDD en marketing	1 agence et 1 asso	faible	14-04-2006	1h15

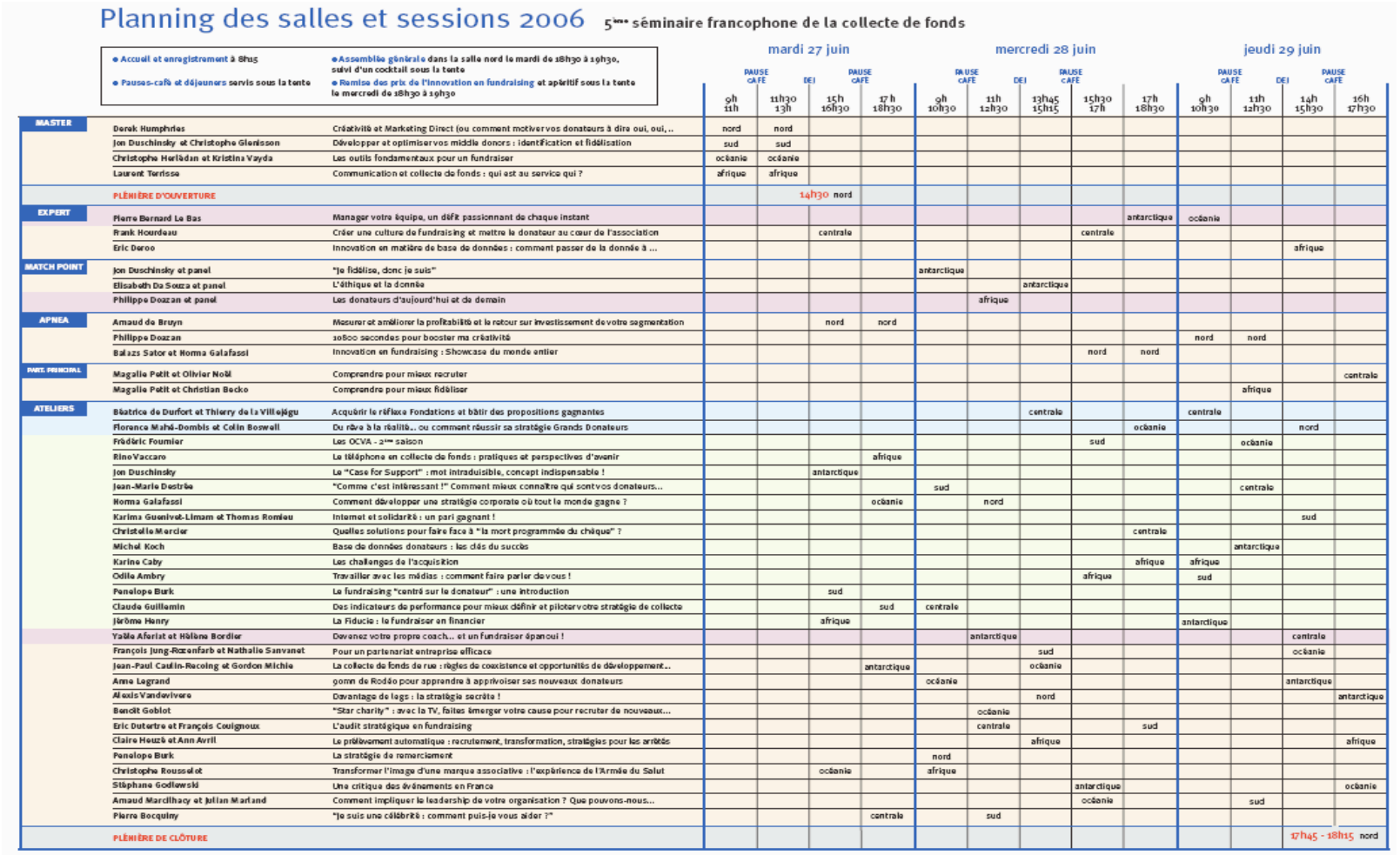
Entretiens *streetfundraising*									
Recruteurs									
	Nom	**Employeur**	**ONG représentée**	**Formation**	**Nb sessions**	**Âge**	**Situation**	**Date et durée de l'entretien**	
1	Éric T.	GP	GP	Maîtrise d'histoire	1	20-30	Étudiant	27-06-2003	1h
2	Lydie Y.	GP	GP	Licence Conception culturelle	2	20-30	Étudiante. Membre du groupe local GP	09-07-2003	1h
3	Léo K.	GP	GP	Licence de biologie	3	20-30	Étudiant	22-06-2003	1h30
4	Fatima B.	GP	GP	BEP-CAP Carrière sanitaire et sociale	1	20-30	Recherche d'emploi	24-06-2003	45m
5	Yaël O.	GP	GP	3e cycle économie du développement	3	20-30	Étudiant. Bénévolat associatif	23-06-2003	1h
6	Alice D.	GP	GP	3e cycle géographie	5	20-30	Étudiante. Activiste GP	20-01-2003	2h
7	Denis L.	GP	GP	École de publicité	1	20-30	Étudiant	22-06-2003	45m
8	Gérald R.	ONG Conseil	HI	hypokhâgne	2	20-30	BAFA. Adhérent PS	15-04-2005	1h30
9	Paule J.	ONG Conseil	HI	Première, Cours de théâtre (2 ans)	2	20-30	Intermittente	14-04-2005	1h30
10	Nina J.	ONG Conseil	HI	Formation en lutte contre l'illettrisme	1	20-30	étudiante (reprise d'étude, licence lettres)	16-04-2005	1h
11	Yves W.	ONG Conseil	HI	3e cycle Science Po	3	20-30	Fin d'étude, recherche emploi. Ex- OFUP	15-04-2005	2h
12	Zélie U.	ONG Conseil	HI	École de gestion puis licence médiation culturelle	1	20-30	Étudiante. Bénévole Artisans du Monde	14-04-2005	1h
13	Aurélien D.	ONG Conseil	MDM	3e cycle économie du développement	3	20-30	Recherche d'emploi (après 3 ans d'expatriation en coopération internationale)	19-01-2008	3h
14	Stéphanie J.	Agence belge	Amnesty	3e cycle Science Po	3	20-30	Fin d'étude, recherche emploi	08-06-2005	1h30

Entretiens au siège de GPF							
	Nom	**Poste**	**Formation**	**Emploi précédent**	**Age**	**Date et durée de l'entretien**	
1	Isabelle D.	Resp. recrutement et logistique	3e cycle commerce	Agent de voyage (tourisme)	20-30	13-02-2003	40 m
2	Michel. C.	Resp. formation	Commerce	Formation vendeurs Time Sharing pendant 10 ans	40-50	13-02-2003	45 m
3	Brice C.	Dir. collecte de fonds et communication	Communication	agence de publicité et MD pour entreprises et ONG	40-50	08-07-2003	1h30
4	Ronan F.	Resp. DD	IUP Commerce international	Vente dans le privé puis phoning pour MSF	20-30	27-11-2002	1h
5	Jeff G.	Chef d'équipe	bac. Pro	VRP, agent d'assurance, agent immobilier	30-40	04-06-2003	2h
6	Émile R.	Chef d'équipe	Apprentissage (pâtissier)	Pâtissier pendant 13 ans	30-40	13-02-2003	1h
Entretiens au siège de GP Québec							
7	Real B.	Resp. collecte	Autodidacte	Routier (20 ans) puis porte à porte pour GP Canada pendant 10 ans	40-50	13-05-2005	1H30
8	Steeve M.	Adjoint collecte	NR	NR	20-30	13-05-2005	30M
Entretiens au siège de l'agence ONG Conseil							
9	J.-P. Caulin-Recoing	Directeur	ESC Reims	Producteur (cinéma, théâtre) puis resp. DD à GPF 1998-2001	30-40	23-03-2003	1h30
10	J. Jeremiasz	Co-directeur	3e cycle science politique		20-30	23-04-2007	4h
11	Benoit O.	Resp. OC Canada	Bac.	Parcours houleux d'autodidacte dans le commerce et la formation en informatique (employé, cadre moyen puis création de sa propre structure)	30-40	02-11-2007	1h30
12	Guillaume F.	RP	IEP Aix	Ex-SF	20-30	03-07-2006	45m
13	Antoine L.	RP	bac.	Ex-SF	20-30	03-07-2006	30m
14	Félix K.	RE	3e cycle musicologie et histoire de l'art	Assistant d'artiste puis vendeurs galeries d'art contemporain (Paris et Berlin)	20-30	16-04-2005	3h
15	Olivier. D.	RP et équipes autogérées	Thèse Hist. Cont. (en cours)	Camelot sur les marchés	30-40	23-06-2008	1h
16	Olivier W.	RP et prospection internationale	BEPC	Journaliste (entre autres)	40-50	25-06-2008	1h
17	Marie L.	RH RP	Bac.	petits boulots puis phoning et commercial	20-30	09-07-2008	1h30

Entretiens groupes locaux							
Greenpeace							
	Nom	**Profession**	**Age**	**Date d'arrivée au groupe local (et responsabilité)**	**Autres**	**date et durée de l'entretien**	
1	Benoît H.	Maître de conférence (Génie électrique)	40-50	1999, Coordinateur du groupe local. Activiste	ex- UEC et Union Nationale des Comités d'Actions Lycéens	06-03-2003	45m
2	Michel B.	Éducateur	60-70	1999, Référent « forêt »	CFDT (1968-2003)- SUD (2003…), Amnesty Int., jardins ouvriers, réseau altermondialiste local	11-07-2004	2h
3	Bernard G.	Instituteur	50-60	2002, Référent « mondialisation »	ATTAC, Club nature, réseaux écologistes locaux	08-07-2004	2h
4	Emma E.	Étudiante (Conception culturelle)	20-30	1999		09-06-2003	1h
5	Anne W.	Enseignante (ex-notaire stagiaire)	20-30	2001, Référente « entreprise »	NR	07-07-2004	45m
6	Nicole G.	Retraitée (ex-enseignante)	60-70	2001, Resp. accueil nouveaux. Activiste.	bénévolat asso. (commerce équitable, magasin bio), exp. communautaires, adhésions multiples (Artisans du Monde, Amis de la Conf. Paysanne, Faucheurs volontaires…)	16-07-2004	4h
7	Laurent I.	Informaticien	40-50	2004		13-07-2004	1h30
8	Yann L.	Enseignant (Physique)	20-30	2004, Référent « climat »		27-12-2005	2h
9	Yann L.	Enseignant (Physique)	20-30	2004, Référent « climat »	Réseau Sortir du nucléaire, collectifs action de rue (théâtre de l'opprimé, clowns, vélorution, déboulonneur (extinction de panneau publicitaire), bénévole à l'ADAV (réparation- droit au vélo)	08-08-2007	1h
10	Aurélie C.	Chargée de communication (Conseil Régional)	20-30	2007, Coordinatrice	Actions de désobéissance civile	07-08-2008	1h
11	Antoine P.	Recherche d'emploi (diplômé Master Science Politique)	20-30	2005, Co-référent « océan »	Bénévole (occasionnel) pour le groupe local du WWF	20-08-2008	1h30

Groupe local Handicap International								
	Nom	**Profession**	**Age**	**Date d'arrivée au groupe local**	**Parrain HI**	**Autres**	**date et durée de l'entretien**	
Entretien collectif (4 heures)								
1	Raymond W.	Retraité (ex-VRP)	60-70	1998, Co-coordinateur	oui	multidonateur (« associations chrétiennes »)	20-11-2004	4h
2	Maël D.	Enseignant (École de gestion)	40-50	2000	oui	NR	20-11-2004	4h
3	Marianne D.	Enseignante	40-50	2000	oui	NR	20-11-2004	4h
4	Aline R.	Retraitée (ex-enseignante)	60-70	NR	oui	catéchisme	20-11-2004	4h
5	Colette H.	Retraitée (ex-enseignante)	60-70	2001	oui	Parrainage d'enfant, resp. du service évangélique des malades	20-11-2004	4h
Entretiens individuels								
6	Agnès O.	salariée RH dans la VPC	40-50	2003	non	ex-DRH à HI, bénévole dans asso. Insertion éco d'adultes handicapés, « Économie et Humanisme »	10-2004	2h
7	Frédéric P.	Directeur établissement de réinsertion par le travail	50-60	1998, Coordinateur	oui	multidonateur (« l'humanitaire »), nombreux chantiers internationaux	03-03-2006	2h
8	Thierry S.	Chargé de dvpt (Communauté urbaine)	40-50	2002, fondateur et coordinateur	non	direction d'une association de patchwork et de l'amicale du comité d'entreprise	17-03-2006	1h30
9	Manon F.	Kinésithérapeute (centre de rééducation)	20-30	2006 (seulement pyramides)	non	ex-expatriée pour HI, groupe de réflexion chrétien	07-03-2006	2h
10	Edgar L.	Directeur antenne locale d'une ONG	40-50	1997 (seulement pyramides)	non	ex-expatrié pour HI et ACF, ex-animateur scout puis salarié au siège	08-03-2008	2h30
11	Jacques G.	Retraité. Ex-chargé de mission pour la gestion d'un établissement de travailleurs handicapés	60-70	2002	oui	Dirigeant Fédéral JOC (1965-1968), puis permanent syndical interpro CFTC puis CFDT (1973-1978)	06-08-2008	1h

2 Programme des conférences du séminaire annuel de l'AFF (2006)



Planning des salles et sessions 2006

5ème séminaire francophone de la collecte de fonds

- Accueil et enregistrement à 8h15
- Pauses-café et déjeuners servis sous la tente
- Assemblée générale dans la salle nord le mardi de 18h30 à 19h30, suivi d'un cocktail sous la tente
- Remise des prix de l'innovation en fundraising et apéritif sous la tente le mercredi de 18h30 à 19h30

			mardi 27 juin				mercredi 28 juin					jeudi 29 juin			
				PAUSE CAFE	DEJ	PAUSE CAFE		PAUSE CAFE	DEJ	PAUSE CAFE			PAUSE CAFE	DEJ	PAUSE CAFE
			9h 11h	11h30 13h	15h 16h30	17 h 18h30	9h 10h30	11h 12h30	13h45 15h15	15h30 17h	17h 18h30	9h 10h30	11h 12h30	14h 15h30	16h 17h30
MASTER	Derek Humphries	Créativité et Marketing Direct (ou comment motiver vos donateurs à dire oui, oui,..	nord	nord											
	Jon Duschinsky et Christophe Glenisson	Développer et optimiser vos middle donors : identification et fidélisation	sud	sud											
	Christophe Herlédan et Kristina Vayda	Les outils fondamentaux pour un fundraiser	océanie	océanie											
	Laurent Terrisse	Communication et collecte de fonds : qui est au service qui ?	afrique	afrique											
	PLÉNIÈRE D'OUVERTURE			14h30 nord											
EXPERT	Pierre Bernard Le Bas	Manager votre équipe, un défi passionnant de chaque instant									antarctique	océanie			
	Frank Hourdeau	Créer une culture de fundraising et mettre le donateur au cœur de l'association			centrale					centrale					
	Eric Deroo	Innovation en matière de base de données : comment passer de la donnée à ...												afrique	
MATCH POINT	Jon Duschinsky et panel	"Je fidélise, donc je suis"					antarctique								
	Elisabeth Da Souza et panel	L'éthique et la donnée							antarctique						
	Philippe Deazan et panel	Les donateurs d'aujourd'hui et de demain						afrique							
APNEA	Arnaud de Bruyn	Mesurer et améliorer la profitabilité et le retour sur investissement de votre segmentation			nord	nord									
	Philippe Deazan	10800 secondes pour booster ma créativité										nord	nord		
	Balazs Sator et Norma Galafassi	Innovation en fundraising : Showcase du monde entier								nord	nord				
PART. PRINCIPAL	Magalie Petit et Olivier Noël	Comprendre pour mieux recruter													centrale
	Magalie Petit et Christian Becko	Comprendre pour mieux fidéliser											afrique		
ATELIERS	Béatrice de Durfort et Thierry de la Villejégu	Acquérir le réflexe Fondations et bâtir des propositions gagnantes							centrale			centrale			
	Florence Mahé-Dombis et Colin Boswell	Du rêve à la réalité... ou comment réussir sa stratégie Grands Donateurs									océanie			nord	
	Frédéric Foumier	Les OCVA - 2ème saison								sud			océanie		
	RinoVaccaro	Le téléphone en collecte de fonds : pratiques et perspectives d'avenir				afrique									
	Jon Duschinsky	Le "Case for Support" : mot intraduisible, concept indispensable !			antarctique										
	Jean-Marie Destrée	"Comme c'est intéressant !" Comment mieux connaître qui sont vos donateurs...					sud						centrale		
	Norma Galafassi	Comment développer une stratégie corporate où tout le monde gagne ?				océanie		nord							
	Karima Guenivet-Limam et Thomas Romieu	Internet et solidarité : un pari gagnant !												sud	
	Christelle Mercier	Quelles solutions pour faire face à "la mort programmée du chèque" ?									centrale				
	Michel Koch	Base de données donateurs : les clés du succès											antarctique		
	Karine Caby	Les challenges de l'acquisition									afrique	afrique			
	Odile Ambry	Travailler avec les médias : comment faire parler de vous !								afrique		sud			
	Penelope Burk	Le fundraising "centré sur le donateur" : une introduction			sud										
	Claude Guillemin	Des indicateurs de performance pour mieux définir et piloter votre stratégie de collecte				sud	centrale								
	Jérôme Henry	La Fiducie : le fundraiser en financier			afrique							antarctique			
	Yaïla Aferiat et Hélène Bordier	Devenez votre propre coach... et un fundraiser épanoui !						antarctique						centrale	
	François Jung-Rozenfarb et Nathalie Sanvanet	Pour un partenariat entreprise efficace							sud					océanie	
	Jean-Paul Caulin-Recoing et Gordon Michie	La collecte de fonds de rue : règles de coexistence et opportunités de développement...				antarctique			océanie						
	Anne Legrand	gomn de Rodéo pour apprendre à apprivoiser ses nouveaux donateurs					océanie							antarctique	
	Alexis Vandevivere	Davantage de lags : la stratégie secrète !							nord						antarctique
	Benoît Goblot	"Star charity" : avec la TV, faites émerger votre cause pour recruter de nouveaux...						océanie							
	Eric Dutertre et François Coulgnoux	L'audit stratégique en fundraising						centrale			sud				
	Claire Heuzé et Ann Avril	Le prélèvement automatique : recrutement, transformation, stratégies pour les arriérés							afrique						afrique
	Penelope Burk	La stratégie de remerciement					nord								
	Christophe Rousselot	Transformer l'image d'une marque associative : l'expérience de l'Armée du Salut			océanie		afrique								
	Stéphane Godlewski	Une critique des événements en France								antarctique					océanie
	Arnaud Marchhacy et Julian Marland	Comment impliquer le leadership de votre organisation ? Que pouvons-nous...								océanie			sud		
	Pierre Bocquiny	"Je suis une célébrité : comment puis-je vous aider ?"				centrale		sud							
	PLÉNIÈRE DE CLÔTURE													17h45 - 18h15 nord	

3 Synthèse des allègements fiscaux relatifs aux dons des particuliers (2008)

France générosités **REDUCTIONS D'IMPOTS ACCORDEES AU TITRE D'UN DON* - 2008**		Taux de la réduction		Montant des dons pris en compte chaque année	
	Organismes bénéficiaires	**Particuliers** (impôt sur le revenu 2008)	**Entreprises** (impôt sur les sociétés 2008)	**Particuliers**	**Entreprises**
GENERAL	► Fondations ou associations reconnues d'utilité publique, œuvres et organismes d'intérêt général à caractère philanthropique, éducatif, scientifique, social, humanitaire, sportif, familial, culturel, ou concourant à la mise en valeur du patrimoine artistique, à la défense de l'environnement naturel ou à la diffusion de la culture, de la langue et des connaissances scientifiques françaises. ► Associations cultuelles et de bienfaisance et établissements publics des cultes reconnus d'Alsace-Moselle. ► Fondations d'entreprises (uniquement pour les dons des salariés d'entreprises fondatrices ou d'entreprises du groupe auquel appartient l'entreprise).	**66%**	**60%**	**20%** du revenu imposable 2008	**0,5%** du chiffre d'affaire HT de l'exercice 2008
	► Associations de financement électoral, mandataires financiers ou partis, pour les dons consentis par chèque, à titre définitif et sans contrepartie, et dont il est justifié à l'appui du compte de campagne présenté par un candidat ou une liste. ► Cotisations versées aux organisations syndicales.		Néant	**1%** du montant du revenu brut	Néant
	► Sociétés ou organismes publics ou privés agréés à cet effet par le ministre chargé du Budget en vertu de l'ord. n° 58-882 du 25 septembre 1958, art.4.	Néant	**60%**	Néant	**0,5%** du chiffre d'affaire HT de l'exercice 2008
	► Organismes sans but lucratif qui procèdent à la fourniture gratuite de repas à des personnes en difficulté, qui contribuent à favoriser leur logement ou qui leur dispensent des soins médicaux gratuits (1° du 4 de l'art. 261). *Au-delà de ce plafond de 495€, réduction de droit commun (taux de 66% et limite de 20% du revenu imposable)*	**75%**	Néant	**495 €**	Néant
EDUCATION / RECHERCHE	► Etablissements d'enseignement supérieur ou d'enseignement artistique, publics ou privés, d'intérêt général, à but non lucratif. ► Fondations universitaires (visés au C. éduc., art. L. 719-12). ► Fondations partenariales (visés au C. éduc., art. L. 719-13).	**66%**	**60%**	**20%** du revenu imposable 2008	**0,5%** du chiffre d'affaire HT de l'exercice 2008
	► Projets de thèse proposés au mécénat de doctorat par les écoles doctorales.	Néant		Néant	
PATRIMOINE / CULTUREL	► Fondation du patrimoine (ou fondation ou association qui affecte irrévocablement ces dons à la Fondation du patrimoine), en vue de subventionner la réalisation des travaux prévus par les conventions conclues en application de l'article L. 143-2-1 du code du patrimoine entre la Fondation du Patrimoine et les propriétaires des immeubles.	**66%**	**60%**	**20%** du revenu imposable 2008	**0,5%** du chiffre d'affaire HT de l'exercice 2008
	► Organismes publics ou privés dont la gestion est désintéressée et qui ont pour activité principale la présentation au public d'œuvres dramatiques, lyriques, musicales, chorégraphiques, cinématographiques ou de cirque, à la condition que les versements soient affectés à cette activité. Cette disposition ne s'applique pas aux organismes qui présentent des œuvres à caractère pornographiques ou incitant à la violence.	Néant		Néant	

*Hors réductions d'impôt de solidarité sur la fortune

Source : France générosités – 2008

4 Illustrations de sollicitation par *mailing*

- Handicap International (2006)

HANDICAP INTERNATIONAL
Vivre debout

14, av. Berthelot 69361 LYON CEDEX 07
Tél. : 04 78 69 67 00
Co-fondateur de la Campagne internationale pour Interdire les Mines Antipersonnel
Co-PRIX NOBEL DE LA PAIX

"J'ai tout de suite regardé ma jambe droite et je me suis rendu compte qu'elle n'était plus là. C'était horrible ! Comment vous expliquer ?

Vous savez, une mine c'est pas quelque chose de propre ! Ça vous déchire, ça vous arrache; ça vous mutile, ça vous détruit physiquement, mais ça vous détruit aussi socialement et mentalement.
Une mine, c'est sale. Ça ne vous coupe pas net. Moi, j'ai encore des éclats partout. J'en ai sur le dos, sur les bras, sur les jambes. J'en ai encore malgré mes 17 opérations.
Et pourtant, j'ai eu la chance de sauver mon autre jambe.
Avant, je voulais être danseuse. Eh bien, c'est fini la danse. Vous imaginez une petite fille qui rêve de devenir danseuse ? Brutalement, elle doit faire une croix dessus. Et ça, c'est très dur.
Je suis en train de parler avec vous ; mais de savoir qu'en ce moment des enfants, des femmes et des hommes sont en train de marcher sur une mine, ça me révolte ! J'aimerais que cette tragédie s'arrête plus rapidement…"

ANNS

Monsieur Michel LEFEVRE
81 RUE ALEXANDRE FOURNY
44230 ST SEBASTIEN SUR LOIRE

Gnep Amélie Smoeun avait 7 ans lorsque sa vie a basculé. Vingt-quatre ans après, elle est aujourd'hui « ambassadrice » de Handicap International pour les droits des victimes de mines.

Cher Monsieur,

Je suis sûr que vous saurez entendre l'appel de Gnep qui s'exprime au nom de toutes les victimes de cette arme inhumaine, qui tue et mutile en temps de paix et ne fait aucune différence entre le pas d'un soldat et celui d'un enfant : la mine antipersonnel.

Lorsqu'elle avait dix ans, Gnep fut l'une des toutes premières à être appareillée par Handicap International. Ma femme et moi l'avons accueillie dans notre atelier de Khao I Dang, un immense camp de réfugiés cambodgiens en Thaïlande. C'était en 1982. Amputée au-dessus du genou, Gnep sautillait à l'aide d'une béquille de fortune. Avec Claude, le responsable de l'atelier, nous lui avons fabriqué sa première prothèse, une "nouvelle jambe" en bois.

C'est un matin, très tôt, que sa vie a basculé. Comme d'habitude, elle s'était levée à 4 heures pour préparer son riz cuit, qu'elle vendait pour le déjeuner des paysans, le long de la route qui conduit à la frontière.

En allant chercher de l'eau pour le faire cuire, elle a marché sur une mine, dissimulée aux abords du lac. Jamais elle n'oubliera le bruit de l'explosion qui l'a fauchée : vif et violent, le crâne qui résonne comme un gong, l'impression d'être devenue sourde, la terre qui vole, son pied, sa cheville, son mollet qui n'existent plus, la peur et la solitude, puis la douleur, qui se lève comme par surprise, et devient intolérable…

Aujourd'hui, Gnep vit en France et est devenue notre "ambassadrice" pour faire connaître le drame de toutes les victimes des armes qui tuent et mutilent, même en temps de paix, pour obtenir de l'aide et demander que justice leur soit rendue.

Car son histoire n'est malheureusement pas unique. Chaque mois, ce sont plus de 1 500 hommes, femmes et enfants qui sont fauchés en pleine course et vivent le même cauchemar : une victime toutes les 30 minutes !

Les enfants sont les plus vulnérables à ce fléau : avec l'insouciance de leur âge, ils courent partout, vont chercher de l'eau, ramassent du bois, jouant au ballon et, tout à coup, ils marchent sur une mine ou s'emparent d'une sous-munition, objet aux couleurs attrayantes, à l'allure mystérieuse. S'ils survivent à l'explosion et à l'infection, ils resteront mutilés toute leur vie.

Avec votre aide, nous pouvons soulager cette souffrance tellement cruelle. Depuis vingt-quatre ans, nos équipes de kinésithérapeutes, de médecins et de techniciens interviennent auprès des personnes handicapées les plus démunies. Aujourd'hui, dans 58 pays, plus de 400 000 amputés remarchent, et vivent à nouveau debout.

C'est le droit de chaque victime de pouvoir bénéficier d'une prothèse et réapprendre à marcher, pour aller travailler mais aussi jouer, vivre et sourire à nouveau. Avec seulement 37 euros de votre part, nos équipes peuvent offrir ce "rêve" à un enfant qui a subi cette terrible mutilation : ou bien à un père ou une mère qui doit assurer la survie de sa famille et s'occuper de ses propres enfants.

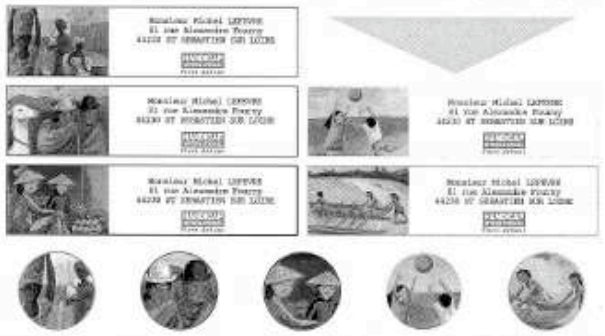
Quel que soit le montant de votre don, vous contribuerez à remettre debout un être frappé par le destin. Ce geste est rendu possible à un coût modeste grâce à l'utilisation de matériaux disponibles à travers les circuits commerciaux locaux, mais aussi à l'ingéniosité et aux compétences des techniciens que nous formons localement, et à la volonté des personnes handicapées, elles-mêmes placées au centre du dispositif de leur réadaptation.

Vous le voyez : votre don peut changer une vie !
D'avance, je vous remercie.

Docteur Jean-Baptiste Richardier
Directeur de Handicap International

P.S. : Nous vous offrons cet ensemble personnel de correspondance pour vous remercier de l'aide que vous pourrez nous apporter. Merci de l'utiliser ; vous vous associerez ainsi à notre combat contre les mines et les bombes à sous-munitions.

Votre cadeau : un ensemble personnel de papeterie joli, pratique et porteur d'espoir...



Delphine Renon, l'artiste, a réalisé ces magnifiques peintures pour Handicap International.

MODE D'EMPLOI : vous pouvez assortir vos 5 cartes avec l'étiquette et le sceau correspondant.

Chaque don est essentiel, Monsieur LEFEVRE. Merci pour votre générosité. Choisissez le montant à la hauteur de vos possibilités.

En utilisant votre ensemble personnel de papeterie, vous vous ferez l'ambassadeur de notre cause.

16€ | 37€ | 77€ | 153€ | À MA CONVENANCE ..... €

HANDICAP INTERNATIONAL *Vivre debout*

BULLETIN DE GÉNÉROSITÉ

A retourner dès aujourd'hui dans l'enveloppe pré-affranchie jointe.

Si le montant des dons était supérieur aux besoins, l'interne Handicap International à affecter mon aide à l'activité la plus urgente et là où elle sera la plus utile.

☐ **OUI,** aujourd'hui le ...../...../....., je fais un geste de générosité pour remettre debout une ou plusieurs victimes des mines antipersonnel et des bombes à sous-munitions.

Collez ici l'étiquette correspondant au montant de votre don.

12 - ANHS

Monsieur Michel LEFEVRE
81 RUE ALEXANDRE FOURNY
44230 ST SEBASTIEN SUR LOIRE

☐ Par chèque bancaire (CCP 500 11C LYON)
☐ Par carte bancaire (à partir de 16 €)

N° |_|_|_|_| |_|_|_|_| |_|_|_|_| |_|_|_|_| **Signature :**

Date d'expiration |_|_| |_|_|

☐ Je veux également m'associer à votre combat contre les BASM

HANDICAP INTERNATIONAL *Vivre debout*

LES VALEURS DE L'ACTION DE HANDICAP INTERNATIONAL

Accompagnement ▸ Chaque étape est essentielle pour remettre un enfant debout : premiers soins après l'amputation, fabrication d'une prothèse sur mesure, renouvellement de son appareillage dès que nécessaire, rééducation...

Engagement ▸ Notre action s'inscrit dans le long terme pour redonner aux victimes toute l'autonomie qui leur est nécessaire pour reprendre la marche de leur vie.

1 victime toutes les 30 minutes... 50 victimes par jour !

Ingéniosité ▸ Du bambou au plastique thermoformable : nous participons à l'amélioration des prothèses, qui deviennent au fil du temps plus solides, plus fonctionnelles, tout en restant économiques.

Détermination ▸ Nos actions d'aide aux victimes ont plus de sens car nous nous battons également pour faire interdire définitivement l'utilisation des mines et des bombes à sous-munitions, ces armes inhumaines qui polluent notre planète tout en provoquant le massacre de civils innocents.

Pas à pas, nous aidons les victimes à reprendre la marche de leur vie.

Nos équipes fabriquent chaque prothèse sur mesure.

Campagne officielle 2006 de dénonciation des mines et des BASM : www.handicap-international.org

PÉTITION NON AUX BASM

Appel solennel au gouvernement français

HANDICAP INTERNATIONAL *Vivre debout*

AVEC HANDICAP INTERNATIONAL, JE DIS NON AUX BASM !

Par ma signature, j'exprime mon adhésion au combat de Handicap International. C'est pourquoi je demande :

- l'interdiction de la production, de l'utilisation, de la commercialisation et du transfert des bombes à sous-munitions,
- un positionnement de la France en faveur d'un accord international sur la question,
- la destruction des stocks existants de bombes à sous-munitions.

Je signe pour dire « NON AUX BASM » !

Nom : _____ Prénom : _____

Code postal : |_|_|_|_|_| Ville : _____

Date : |_|_| |_|_| |_|_|_|_| Signature :

TENEZ COMPTE DE VOTRE RÉDUCTION D'IMPÔTS 75% DE VOTRE DON

UN AVANTAGE À AJOUTER AU GESTE DE VOTRE GÉNÉROSITÉ !

Si vous êtes imposable, **vous pouvez déduire de vos impôts 75 % du montant de votre don,** dans la limite de 479 €.

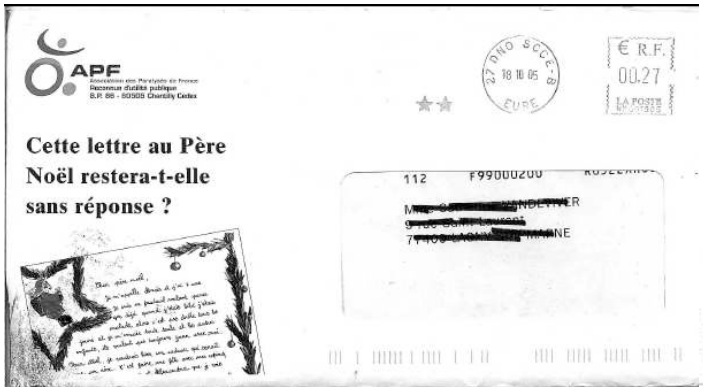
VOTRE DON	VOTRE DÉPENSE RÉELLE
16 €	4 €
37 €	9,25 €
77 €	19,25 €
153 €	38,25 €

RÉDUCTION D'IMPÔTS : 75 % DE VOTRE DON

- l'Association pour les Paralysés de France (2005)

Extraits d'un courrier du 18 octobre 2005.

Outre les pièces reproduites, il contenait : un autocollant d'étoile à accrocher sur le sapin de Noël (qui « symbolise tout le bonheur que vous offrez, par votre don, à une personne handicapée de votre département »), et une seconde étoile à détacher pour y inscrire un mot, à joindre au bulletin de don. Joints également : une plaquette d'étiquettes autocollantes pour personnaliser son courrier et une enveloppe T.



Cher père noël,

Je m'appelle Anaïs et j'ai 7 ans

Je suis en fauteuil roulant parce que déjà quand j'étais bébé j'étais malade alors c'est pas drôle tous les jours et je m'ennuie toute seule et les autres enfants, ils veulent pas toujours jouer avec moi.

Pour Noël, je voudrais bien un cadeau qui serait comme un rêve. C'est faire une fête avec mes copines et surtout avec Fanny et Alexandra que je vois que le jeudi à la rééducation.

S'il te plaît, Père Noël, j'ai été très sage et j'ai aidé ma maman comme je pouvais, alors je crois que je l'ai bien mérité.

En plus, cette année, à cause de ma maladie, on ne peut même pas aller chez grand-père et grand-mère!

Et puis je voudrais aussi pour Noël une poupée avec une robe Fleur et des cheveux longs. Et aussi un garage pour mon petit frère.

Et ma Maman, je crois qu'elle veut un joli collier.

Voilà. C'est tout. Merci. Je te fais plein de bisous.

Anaïs

APF
Association des Paralysés de France
Reconnue d'utilité publique

« Quand ma petite fille Anaïs m'a montré sa lettre au Père Noël, je ne m'imaginais pas ce qu'elle allait lui demander. Et, de découvrir ainsi sa détresse et son sentiment de solitude, j'en ai eu les larmes aux yeux. Parce que je sais que nous ne pourrons pas lui offrir ce dont elle rêve le plus : la présence et les rires d'autres enfants, une amitié chaque jour partagée.

Avec mon mari, nous faisons tout ce que nous pouvons pour aider notre fille à oublier et à surmonter son handicap, à vivre le plus possible comme les autres enfants. Mais là, je me sens démunie, car Anaïs n'a pas d'autres amies que celles qu'elle a rencontrées grâce à l'APF.

En effet, comment se faire des amis quand on est, comme elle, en fauteuil roulant ? Les autres enfants ont besoin de bouger, de sauter, de jouer au ballon. Alors, très vite ils s'ennuient avec une petite amie comme Anaïs. Je ne peux pas leur en vouloir, même si c'est difficile de l'admettre.

Alors, je vous envoie sa lettre comme un appel à l'aide en espérant que vous pourrez être ce Père Noël dont rêve Anaïs pour la sortir de sa solitude.

Fabienne, la maman d'Anaïs

Chère Madame, cher Monsieur,

Je sais que vous êtes très sensible à la détresse des enfants et des adultes handicapés, et je vous en remercie très sincèrement. C'est pour cela que je vous adresse cette lettre au Père Noël, écrite par Anaïs, et je vous demande de la lire.

Si je me tourne à nouveau vers vous aujourd'hui, c'est parce que je sais que je peux compter sur vous pour être le « Père Noël » d'une personne comme Anaïs.

Vous le savez, vous qui soutenez nos actions : les personnes en situation de handicap font preuve chaque jour d'un courage admirable pour lutter contre les conséquences de leur maladie ou de leur accident, affronter une rééducation souvent pénible, gagner des parcelles d'autonomie…

Mais Anaïs, comme la plupart des personnes handicapées, vit dans une grande solitude, même si elle est entourée par l'affection de ses proches. Sa maman le souligne avec résignation : « *Comment se faire des amis quand on est, comme elle, en fauteuil roulant ?* ».

C'est pourquoi nous mobilisons toutes nos forces pour organiser, tout au long de l'année, des sorties, des rencontres, des moments d'échange, pour que cette solitude disparaisse.

Petits séjours découverte de quelques jours, pique-niques, ateliers bricolage ou groupes de parole, repas… : autant de moments partagés ensemble pour

…/…

ne plus se sentir seul, pour rire et s'amuser, pour tisser des liens et se faire des amis.

Ce n'est que grâce aux dons que nous recevons de nos donateurs que nous pouvons organiser et financer ces moments de bonheur.

Cette année, nous voulons être encore plus présents au moment des fêtes de Noël, offrir aux jeunes et moins jeunes de partager des moments de joie, d'émotion et de chaleur.

En nous faisant aujourd'hui un « don de partage pour Noël », vous allez nous donner les moyens d'offrir des repas, des activités ludiques ou culturelles… Vous allez permettre de sortir de leur solitude même les personnes les plus isolées.

Dites vous bien que chaque don compte ! Par exemple :

- Avec 30 euros (196,79 F), vous offrez une grande galette pour dix « petits rois » ou dix « petites reines ».
- Avec 50 euros (328 F), vous financez un moment de fête pour illuminer le cœur de tous les participants.

Nous vous proposons aussi de faire encore plus ! Vous pouvez utiliser l'étoile que nous avons jointe à ce courrier pour envoyer un mot de soutien et d'encouragement, ou bien des vœux à une personne handicapée de votre département.

Dès aujourd'hui, glissez votre don avec votre étoile dans l'enveloppe jointe pour être le « Père Noël » d'une personne, comme Anaïs, qui a besoin de votre soutien et de votre amitié.

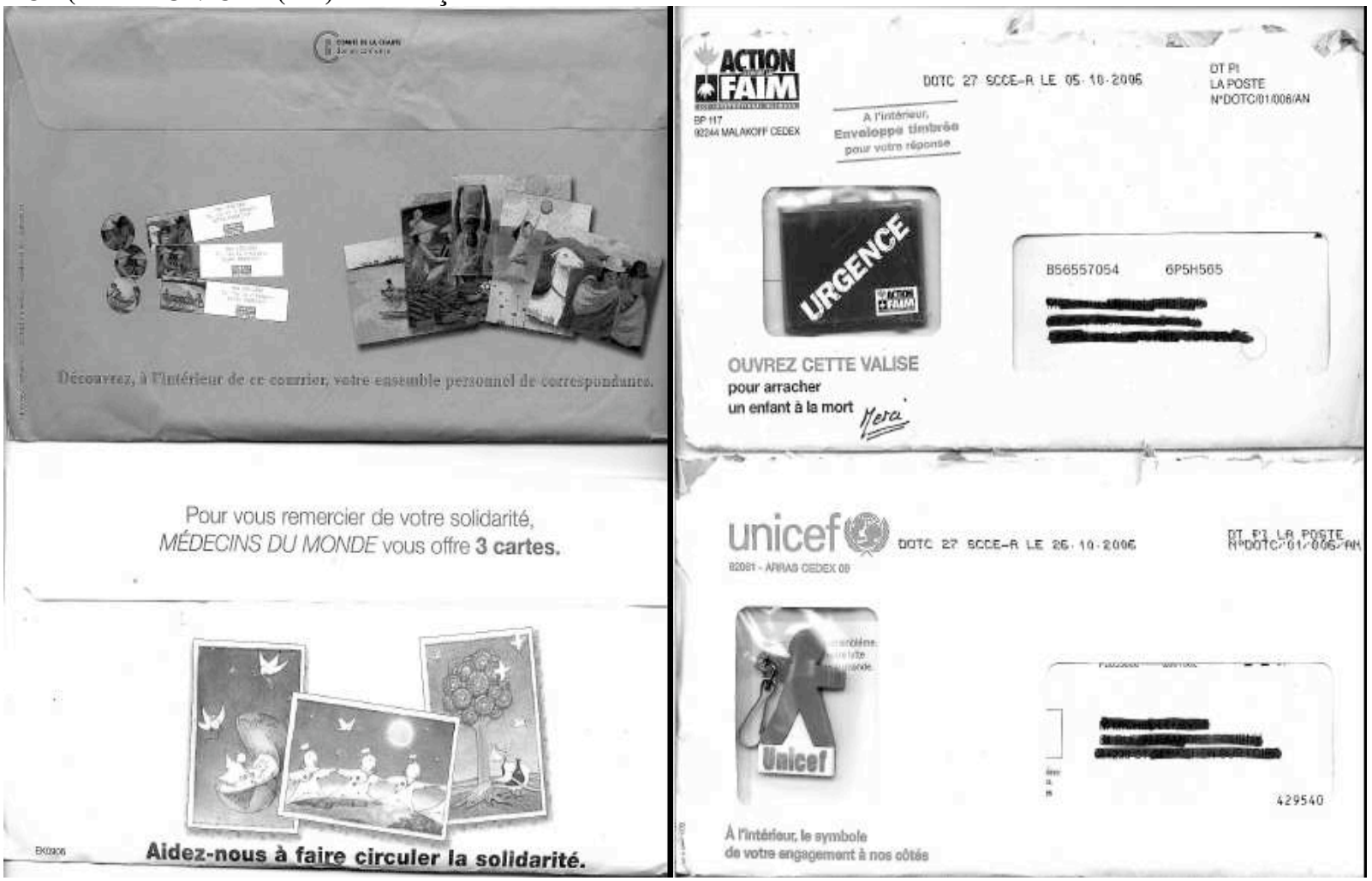
Merci de tout cœur d'être ce Père Noël dont rêve un enfant comme Anaïs !

Marie-Sophie Desaulle
Présidente de l'Association des Paralysés de France

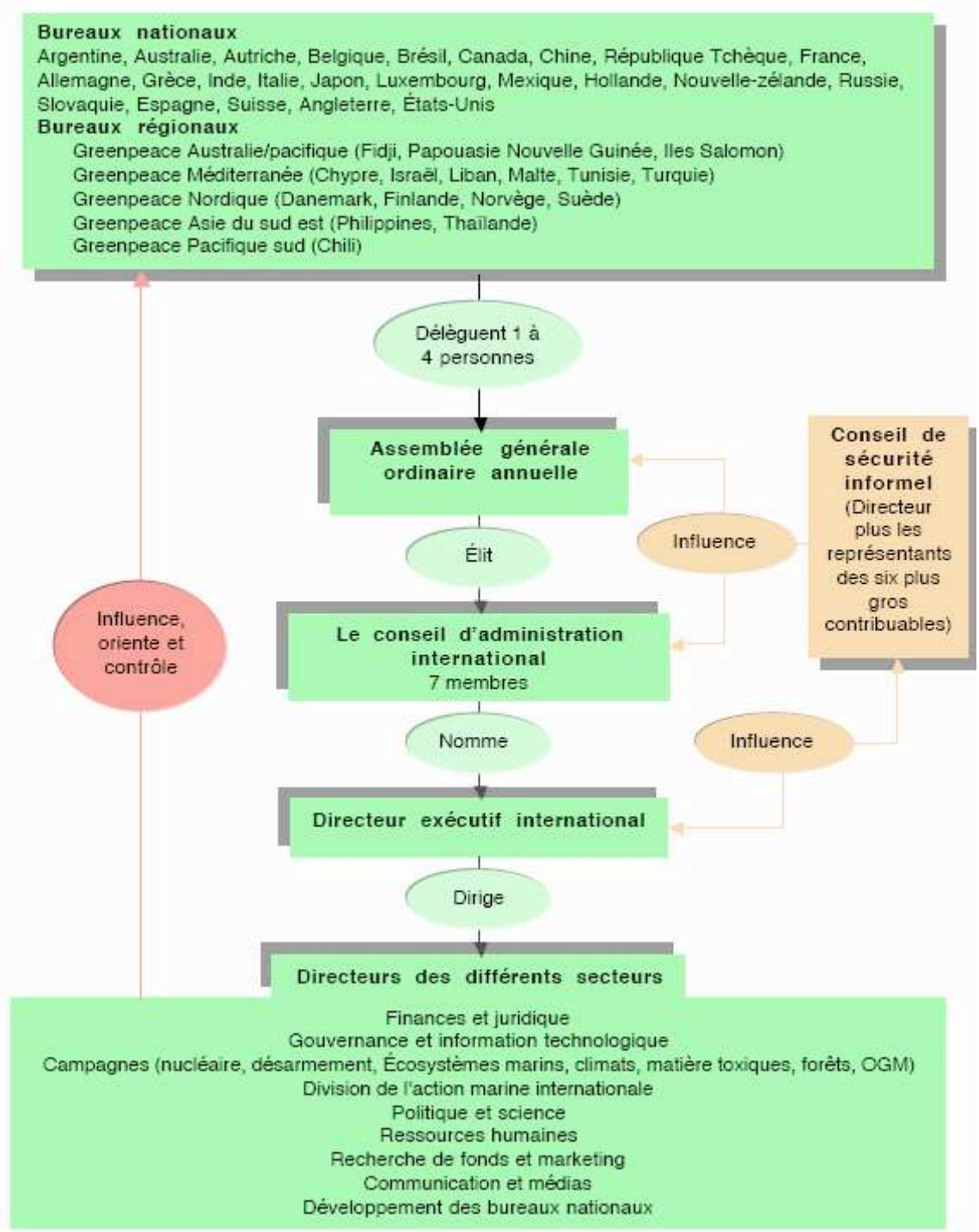
P.S. : Je suis heureuse de vous offrir ces étiquettes à votre nom et à votre adresse pour personnaliser vos courriers. En les utilisant, vous nous aidez à nous faire connaître.

N.B. : Le prénom et l'histoire d'Anaïs ont été changés pour préserver son anonymat. Anaïs est un exemple représentatif de milliers de personnes en situation de handicap accompagnées par l'APF.

La standardisation des procédés : à gauche, courriers Handicap International (haut) et Médecins du Monde (bas)/ à droite, courriers ACF (haut et UNICEF (bas). Tous reçus à l'automne 2006.



5 Organigramme de Greenpeace *Worldwide*



(Cf. Chartier D., *Le rôle de Greenpeace et du WWF dans la résolution des problèmes environnementaux. Quel espace politique pour quelles ONG ?*, Thèse de doctorat de géographie, Université d'Orléans, 2005.)

6 Une « pyramide » en question

On reproduit ici un courrier envoyé aux membres du groupe local de Handicap International que nous avons étudié par une bénévole, suite à sa première participation à la « Pyramide de chaussures ». On rappelle que c'est une professionnelle des ressources humaines qui fut employée durant quelques années au siège de cette ONG. Nous reproduisons le texte *in extenso*, sauf pour introduire des coupes garantissant l'anonymat des personnes.

« octobre 2003 - Quelques réflexions à propos de la pyramide de chaussures 2003

C'est par hasard que, cette année, j'ai participé à l'événement pyramides de Handicap International (…). A l'époque où je travaillais au siège de HI, j'avais recruté, pour pallier au congé maternité de la responsable des ventes d'artisanat, une jeune fille (…) qui achevait des études de marketing international. Je l'ai retrouvée ensuite dans une filiale allemande de 3Suisses, qu'elle a quittée depuis pour rejoindre une filiale espagnole. Je l'ai croisée courant septembre, à l'occasion d'une université du marketing (…), et elle m'a alors invitée à proposer mes services à son père, qui est l'un des animateurs de l'antenne de bénévoles (…), me faisant passer le message que l'antenne manquait éventuellement de ressources.

J'ai été accueillie avec enthousiasme par ce monsieur, qui m'a aussitôt proposé de tenir le stand presse-VIP, stand qui semblait faire peur à tout le monde. Le jour J, nuageux mais ensoleillé, je suis arrivée sur (…) vers 10h, et j'ai eu la surprise d'y trouver une quinzaine de stands bâchés, et plusieurs dizaines de bénévoles, dont beaucoup de jeunes, s'activant aux ultimes installations. [Une responsable], venant de Lyon donner un coup de main, a atterri comme moi au stand presse. Elle m'a exprimé son sentiment d'étonnement, de n'être pas plus nécessaire. Apparemment, on lui avait dit en substance « ah, vous venez ? bon, eh bien, pas de problème, on n'a pas vraiment besoin de vous, mais on sera ravis de vous voir quand même… » et durant la matinée c'est essentiellement avec moi qu'elle a échangé. Elle a ensuite poursuivi son périple vers la pyramide [d'une autre ville].

Depuis mon stand presse-VIP, j'avais une situation très favorable pour examiner le déroulement de l'événement. La pyramide montait régulièrement sur notre gauche, tandis que devant nous les signatures étaient collectées avec enthousiasme. Mais c'est de notre droite que venaient les assauts les plus déterminés sur la foule des passants : le stand « la croix », identique aux nôtres, affichait son soutien à la cause de HI ; deux militants offraient aux promeneurs les deux derniers numéros et un abonnement gratuit d'un mois. Ma voisine essaya de me convaincre d'en prendre quelques exemplaires, ce que je refusais fermement. Nous n'étions pas débordées par l'afflux des visiteurs, loin de là, et j'eus donc le temps de préparer nos échanges en tentant de m'imprégner, avant leur arrivée – hélas sans succès, car je manque d'entraînement pour la mémorisation accélérée – du guide du militant. Les journalistes étaient invités à 11h, et effectivement nous en eûmes 3 à cette heure là : France Bleu (la version locale de Radio France), [le grand quotidien régional], et France 3 : ils posèrent à [la responsable venue du siège] des questions auxquelles j'aurais été totalement incapable de répondre : dans quels pays il y avait le plus de mines,

combien, combien de victimes en Irak, que faisait la France sur le sujet, où intervenait HI, etc. Je compris pourquoi ce stand n'attirait pas les bénévoles. Heureusement [elle] sut leur répondre très efficacement et cordialement.

Les passants devenaient plus nombreux au fur et à mesure que l'on s'approchait de midi. [La place où a lieu l'événement] est un carrefour et tout badaud qui vient faire une course ou du shopping le samedi y passe. C'est un lieu de grande mixité : on y croise des gens de tous ages, origines, classes sociales. Vue de l'extérieur, notre zone d'exposition ressemblait à un petit marché, ou à un camp organisé en cercle autour d'un espace central de circulation. Ce n'est qu'à l'intérieur du cercle qu'on rencontrait les signaux typiques d'HI : mini champs de mines, affiches, prothèses…. Certains passants connaissaient la cause, ayant déjà vu la pyramide les années passées (…), ou soutenant l'association à titre personnel par des dons. Beaucoup débarquaient là-dedans par hasard et traversaient en vitesse, sans chercher à comprendre, inquiets surtout d'échapper aux sollicitations financières, et refusant par conséquent de signer les pétitions. Certains s'étonnèrent que tous les stands soient occupés par la même association. Beaucoup en firent le tour, surtout les jeunes, mais plutôt sur le mode d'exploration avec lequel on aborde les étalages d'un marché, que sur celui de la découverte des pièces d'une exposition. Ils ne cherchaient pas à acquérir des connaissances, mais semblaient plutôt prêts à obtenir, le cas échéant, des biens. Sous cet angle, notre offre était très décevante, puisque nous ne vendions, au stand « artisanat » (dépourvu d'artisanat) que des tee-shirts et des portes clefs. D'après mon observation des flux, l'accueil étant situé du coté de la sortie du dispositif, au point d'entrée dans la zone commerçante piétonne, les parcours n'étaient pas toujours logiques ou pédagogiques. Le grand stand de l'orchestre, lorsqu'il fonctionnait, avant son public. S'y succédèrent un groupe de hard rock, une chorale de village, un groupe folk…Au moins on échappa aux faux péruviens (…) (qui, cette année, étaient d'ailleurs déguisés en indiens d'Amérique), mais le caractère représentatif de ces témoignages sonores de soutien restait à démontrer. Devant mon stand stationnèrent aussi plusieurs groupes de touristes avec guide, découvrant les façades [de la vieille ville], qui ne nous prêtèrent aucune attention. Je souriais, faute de mieux, à tous ces visiteurs, car peu d'entre eux osaient me questionner, et je me voyais mal entamer une présentation de HI sans savoir s'ils étaient preneurs.

Ceux accompagnés d'enfants et déterminés à les instruire pouvaient s'y employer grâce au jeu de piste mis à leur disposition. Au niveau de mon stand, je devais leur demander de dire, parmi 4 actions, quelles étaient celles menées par HI :
- lutte contre l'illettrisme
- formation de prothésistes
- formation de démineurs
- organisation de séjours de vacances pour jeunes handicapés

Les enfants, ne connaissant sauf exception ni l'illettrisme ni les prothésistes, étaient un peu intimidés. Mais après quelques explications, ils s'en sortaient bien et repartaient donc vers le stand suivant avec leur pièce de puzzle.

Quelques personnes étranges s'arrêtèrent à mon stand : un noir qui nous raconta des choses abominables sur les agissements de HI Belgique dans son pays (cote d'ivoire ?), un handicapé du travail qui raconta comment ses collègues l'avaient rejeté après son accident, un type très bizarre, silencieux, un peu clochard, qui regardait les photos sans mot dire, un simplet qui avait envie de causer et qui nous raconta qu'il avait 5 enfants dont un autiste, quelques jeunes que la mission humanitaire tentaient … les autres n'osaient guère

s'arrêter, du fait du panneau « presse-VIP » je suppose (et j'espère !). Bref je n'eus quasiment aucune occasion d'expliquer à quiconque ce qu'était HI et pour ou contre quoi elle cherchait à mobiliser les foules.

Cela me ramène aux problématiques de 3Suisses France sur les questions d'identité et d'image.
Comment faire percevoir à la personne qui passe là par hasard, quelque chose de cohérent et de simple sur ce qu'est HI, son métier de base (le transfert de compétences en matière d'appareillage et de rééducation), et ses objectifs, afin qu'elle s'identifie à cette « marque » ? Quelle émotion cherchons-nous à provoquer ? Comment voulons-nous influencer le comportement de nos clients ? Comment se démarquer des concurrents avec lesquels il va nous confondre ?
Le « client » qui passe se demande : que me propose-t-on ? On lui propose de signer une pétition : les gens disent « ça sert à quoi ? », signent pour ne pas dire non, parce que ça n'engage à rien et que ça peut éventuellement être utile au monde, et se demandent vaguement si ça ne va pas permettre de leur adresser ensuite des sollicitations… On propose de l'information : Sur la guerre dans le monde ? Sur l'industrie des mines ? Sur les personnes handicapées ? Sur l'actualité internationale ? Sur une association qui s'appelle Handicap International ? Le nom lui-même est polysémique. Qui vient en ville le samedi pour chercher de l'information sur la politique internationale ? Qui désire apprendre et comprendre ? Cela ne se trouve-t-il pas plutôt dans la presse, voire la presse spécialisée, ou dans des émissions tardives sur la Cinq, puisque sujet réservé aux gens instruits qui ont le pouvoir ?... On propose de donner ses vieilles chaussures : le « client » se demande si on les vend ensuite, si on les recycle, si c'est pour les pieds de nos estropiés… On lui propose peut-être de s'engager, de faire un geste (symbolique) mais pas d'adhérer. Alors : c'est quoi, s'engager ? Qui veut s'engager ? Si c'est de la politique, de dire non à la guerre, qui veut faire de la politique ?

La sensibilisation, pour être efficace, doit-elle adopter le cadre explicite d'une opération marchande ? Faut-il désormais adopter les codes de la société de consommation pour rencontrer les citoyens ? Comment provoquer à la fois la joie, le plaisir, qui déclenchent ou avivent l'envie de consommer, et le dégoût, l'horreur, qui déclenchent l'envie d'agir, pour faire cesser la boucherie ?

Faut-il lâcher des ballons, organiser des tombolas, donner à l'événement un caractère gratuit et festif pour qu'il soit sympathique et obtiennent un certain soutien ? Faut-il exhiber des moignons, pour faire savoir à nos sociétés riches et sécurisées qu'ailleurs on souffre et on meurt ? Comment faire quelque chose de cohérent à partir de contenus émotionnels aussi antagonistes ?

Le citoyen, finalement, n'est-il pas désappointé, après avoir jeté sa chaussure sur le tas et signé, de s'en tenir là ? Pourquoi ne lui donne-t-on pas de repères, heure par heure, sur le nombre de chaussures ou de signatures récoltées, sur le modèle du Téléthon ? Pourquoi l'événement n'est-il pas, comme d'autres, relayé de façon dynamique par la télévision, voire l'internet, permettant ainsi à ceux qui n'ont pas de pyramide locale de participer, en contribuant s'il le souhaitent à la pyramide « télévirtuelle », en composant un numéro dédié dont les recettes vont financer des actions concrètes ? Comment prolonger l'enthousiasme, éviter que la vague ne retombe ?

Faut-il recommencer, année après année, la pyramide ? La mobilisation sur ce mode n'est-elle pas désormais décalée, ringarde, datée (la pyramide, c'est comme la fête de l'huma, un événement situé, qui incarne une certaine conception de la société), face à une actualité de la participation citoyenne, mieux illustrée par les sommets de l'altermondialisme type Larzac ou les provocations artistiques médiatisées ? Faut-il faire venir Renaud ou Johnny pour que ça marche ou qu'on en parle « dans le poste » ? Parlons-nous à nos clients fidèles ou cherchons-nous à en capter de nouveaux ? Un tel événement n'est-il pas destiné à surprendre, obligé de se renouveler, pour que l'intérêt du public lui aussi se renouvelle ? Quels progrès de notre cause donnons-nous à voir ? HI n'est-elle pas menacée de perdre son public, tandis que les façons de parler à ce public évoluent ailleurs sous la pression accrue du commerce mondial ?

Du fond de mon stand « presse-VIP » j'ai gambergé ! J'ai gambergé aussi sur la méconnaissance par les bénévoles de ce qui se passait sur le terrain et au siège, et leur faible envie d'en savoir plus. Etre bénévole, c'est d'abord faire quelque chose, quelque part, gratuitement, avec d'autres personnes, dont on fait l'hypothèse qu'elles partagent nos valeurs ou nos convictions, et que ça a un sens de donner un peu de son temps et d'affronter un certain inconfort pour le bénéfice collectif qui découlera de notre action. Le bénévole est le plus souvent modeste et anonyme, pas fier, prêt à faire ce qu'on lui dira de faire, et relativement disponible (en fonction de ses autres activités). Certains vendent des produits, d'autres servent des cafés, collectent des signatures ou distribuent des documents. Le bénévole retraité vient aux réunions, mûrit sa participation, affiche son engagement dans son cercle de proches, persiste souvent durablement, tandis que le jeune, bénévole d'un jour, plus volatile, peut adhérer instantanément, dès lors qu'on le sollicite personnellement, n'a pas peur d'affronter son prochain et de personnaliser sa participation (il récolte des signatures, il écrit des chansons…) et peut disparaître après quelques heures. Tous pourraient faire la même chose pour une autre cause, type resto du cœur ou secours populaire. Il y en a que ça dérange que « la croix » soit là et qui se demandent si c'est un partenariat institutionnel passé par le siège… personne n'est au courant ?… Bref : c'est riche, une pyramide !!! »

TABLE DES MATIERES

Prologue 7

INTRODUCTION GÉNÉRALE 13

1. Les « multinationales de la solidarité » : se déprendre d'une perspective normative pour construire un objet de recherche 16

1.1 Le piège de la métaphore entrepreneuriale : où tout commence quand tout semble avoir été dit 16

1.2 Les ressorts normatifs d'un diagnostic : les « vieux démons » (et les « nouveaux anges ») de l'étude du militantisme 20

1.2.1 Les frontières des « mondes antagonistes » 20

1.2.2. La fatalité et la trahison 23

1.2.3. Les formes de l'engagement en débat : le nouveau et l'ancien, le vrai et le faux 25

2. Du réencastrement des espaces militants et professionnels au décloisonnement théorique 29

2.1 Les organisations militantes comme espace de travail 30

2.2. L'entreprise privée comme espace de dévouement ? 36

2.3. Pour une sociologie du répertoire de mobilisation managerialisé 40

3. Des institutions, des instruments et des individus comme traceurs et révélateurs 42

3.1 Le « monde social » des ONG 42

3.1.1 Enjeu de définition et de délimitation 42

3.1.2. Les structures organisationnelles du « *Protest Business* » 44

3.2 Les instruments de la mobilisation des ressources 47

3.3 Les trajectoires biographiques : dépasser l'analyse cartographique et la perspective psychologique 50

4. L'articulation des focales, des terrains et des méthodes d'observation 54

4.1. Le choix des terrains : l'observation croisée de trois scènes de la mobilisation des ressources 54

4.2. Une stratégie d'enquête « par le bas » 56

4.3. Plan de la thèse 59

PREMIÈRE PARTIE L'institutionnalisation du *fundraising* : une technologie aux prises avec le stigmate du *dirty work* 61

Avant-propos méthodologique 63

Chapitre 1. Naissance du secteur : le temps des pionniers (1960-1980) 71

1. Le management et le marketing dans les années 1960-1970 : 71

1.1 Les « VPCistes » américains en mission en France 71

1.1.1 De la vente par correspondance au marketing direct : leçons outre-atlantiques ..71

1.1.2 Des héritiers en devenir 75

1.2 L'expansion du marketing hors de la sphère marchande 78

1.2.1 L'utilisation dans le champ politique 79

La genèse américaine du marketing politique : la fortune des *Political Postal Barons* 80
L'importation du fundraising politique en France… au profit des ONG 86
1.2.2 Le marketing des produits culturels : abonnements, clubs et fidélisation des clients 89
Passerelles transatlantiques 90
La transposition des outils du marketing direct dans le secteur associatif 93
2. Les années 1980 ou l'âge d'or de la collecte pour les ONG 95
Préambule : Une configuration idoine et des médiateurs bien disposés 95
L'offre et la demande de financement 96
Deux séries de médiateurs : des ONG « *outsiders* » et de puissantes fondations 97
2.1 Les balbutiements du marketing associatif: bricolage et coups d'éclats 100
2.1.1 L'éternel eldorado américain : les collecteurs du *Non Profit Sector* 100
2.1.2 Une légitimité problématique 104
2.1.3 La fortune sociale d'un instrument technique 108
2.2 La prise de pouvoir des collecteurs 111
2.2.1 La force des outsiders 111
2.2.2 L'institutionnalisation d'une profession 114
Chapitre 2. La décennie 1990 et la montée des contestations 121
1. Le *fundraising* mis-à-mal 121
1.1 La collecte privée concurrencée par le retour des fonds publics 121
1.2. La collecte privée délégitimée 124
1.2.1. Leila avant/ après : les limites des recettes de lessivier 124
1.2.2. Le scandale de l'ARC et la codification des pratiques de collecte 127
1.3. La collecte en baisse de rendements 129
2. Les gens du sous-sol 131
2.1. L'entrée dans la carrière : des transfuges sociaux et professionnels 131
2.1.1. Un parcours « sans histoire » 132
2.1.2. Violence d'un contre-pied social 133
2.1.3. Le décalage d'une situation en porte-à-faux 137
2.2. Un positionnement complexe au sein de l'institution : le rapport aux causes et au terrain 139
2.3. Le rapport aux pratiques : les belles images et les mauvaises ficelles 145
3. *Fundraisers* en ONG, agences-conseils et services de communication : l'enjeu d'un partage des tâches 150
3.1 La domination des agences-conseils 150
3.2. Collecte et communication : les associés- rivaux 153
Chapitre 3. La consécration paradoxale du *fundraising* (années 2000) 159
1. La construction de la profession relancée 160
1.1 L'institutionnalisation d'espaces de formation 160
1.1.1 Les nouvelles instances du secteur 160
De l'Union pour la Générosité à l'Association des Fundraisers Français 160
De l'UNOGEP à France Générosités 162
1.1.2 La légitimation universitaire 163
Le certificat du fundraising 163
L'institutionnalisation du management associatif : l'UMA 164
1.2 La relève dorée 166
2. Le redéploiement des pratiques : de nouveaux outils, de nouveaux territoires 173
2.1 De nouveaux outils 173
2.1.1 « Décrocher le gros lot » : Les legs et les « grands donateurs » 173

Les legs 173
La stratégie « grands donateurs » 176
2.1.2 Élargir la base des donateurs : le *streetfundraising*, Internet et les SMS 178
2.1.3 Une innovation discrète et décisive : l'introduction du prélèvement automatique 181
2.2 La recomposition des relations ONG-agences 183
2.2.1 Un contrat « à l'ancienne » 183
2.2.2 De nouveaux prestataires, de nouvelles relations 185
2.3 De nouveaux territoires 186
2.3.1 Le développement des bureaux de collectes délocalisés 186
2.3.2 La conquête des bastions imprenables : la conversion du Secours Catholique au fundraising 188
2.3.3 Les nouveaux chantiers du fundraising : grandes écoles, universités et musées 191
3. Une réussite en trompe-l'œil ? 195
3.1 Le Tsunami : réussite financière, échec professionnel ? 197
3.1.1 Les lendemains qui déchantent 197
3.1.2 Refuser de l'argent : le pavé dans la marre de MSF 198
3.1.3 La controverse sur l'affectation des dons : retour à l'envoyeur 201
3.2 Générosité privée, bonus fiscaux et contribution publique : un régime fiscal en question 205
3.2.1. Les rendements décroissants de la générosité 205
3.2.2. Effet d'aubaine, effet pervers : un régime inefficace et inégalitaire ? 207
3.3 L'adoubement par le secteur privé : le « baiser de la mort » ? 209
3.3.1 L'intensification du recours aux ressources managériales 209
3.2.2 L'éternel retour du dirty work 212
Conclusion de la première partie 219

DEUXIEME PARTIE Suivre un instrument De collecte à la trace : la fortune du *streetfundraising* 223

Avant-propos méthodologique 225

Chapitre 4. La mise en œuvre controversée du *streetfundraising* par Greenpeace France 229
1. L'importation du *streetfundraising* 231
1.1. Le programme « Direct Dialogue » : la collecte investit (dans) le pavé 231
1.2. Des résultats qui forcent l'admiration ? 234
2. Réticences internes, pression externe 237
2.1. Les contestations en interne du programme 237
2.1.1. Une adhésion « au rabais » ? 237
2.1.2. Les lignes de clivage 238
2.2. Les rapports de force d'une configuration institutionnelle 240
2.2.1. Histoire d'institution : des hippies au lobby 240
Une genèse chaotique 240
Le tournant managérial de 1995 245
2.2.2. La situation dominée du bureau français dans l'architecture institutionnelle internationale de Greenpeace 247
3. L'appropriation du programme : faire sien et rendre propre 253
3.1. Le premier « esprit » de Direct Dialogue : la conviction au forceps 253
3.1.1. Un canevas prêt-à-l'emploi 253
3.1.2 : Les registres de justification : le jeu des parades et de l'enrôlement 256
3.2. Le second « esprit » de Direct Dialogue : la « belle rencontre » 260
3.2.1. La promotion de recruteurs bien disposés à subvertir le programme 260

3.2.2. La « belle rencontre » ou le rendez-vous galant de l'offre et de la demande ? .262

Chapitre 5. Ethnographie du *streetfundraising* 267

1. Mettre en scène la « belle rencontre » dans le petit théâtre de la rue 268

1.1. Le travail quotidien de construction d'une performance 268

1.2. Plein cadre sur l'interaction : la relation commerciale comme nœud problématique 272

1.2.1. Le recruteur : entre la figure du quêteur et du militant 272

1.2.2. La transmission des coordonnées bancaires comme engagement militant : le marquage moral de l'argent 274

1.3. Se prendre au jeu : les limites de la métaphore théâtrale ? 278

2. Réussir à y croire, croire qu'on va y réussir 281

2.1. L'entretien de la distance au rôle 281

2.1.1. La distance au rôle comme compétence professionnelle 281

2.1.2. La distance au rôle comme disposition sociale 283

2.2. S'investir dans le rôle..... 286

2.2.1. Des situations de disponibilité biographique 287

2.2.2. La dynamique militante.....290

3. La prise en charge par l'institution de la tension entre dynamique marchande et militante..... 295

3.1. La détection et l'activation des bonnes (et mauvaises) dispositions..... 295

3.1.1 La sélection 295

3.1.2. La formation.....296

3.1.3 L'encadrement dans la rue 300

3. 2. Quelle place pour les recruteurs dans l'institution ? 302

Chapitre 6. La monopolisation du marché du *streetfundraising* par une agence « militante » 307

1. Genèse de l'agence 308

1.1. Un attelage bicéphale : le commercial et le militant ? 308

1.1.1. Un collecteur de la « seconde génération » promu pionnier du *streetfundraising* 309

1.1.2. Jonathan J. : le recruteur altermondialiste promu patron 311

1.2. Modalités et enjeux du positionnement sur le marché de la collecte..... 314

1.2.1 Devenir l'agence « efficace économiquement et responsable socialement » 314

1.2.2. La force des outsiders : les jeux de miroir 317

1.2.3. Partage des tâches et des bénéfices : les ressorts de la dialectique ?.....319

2. De la concurrence au monopole..... 321

2.1. L'engouement des ONG pour le *streetfundraising*..... 321

2.2. La régulation du marché du *streetfundraising* 324

2.2.1. Le spectre londonien 324

2.2.2. La tentative de régulation du marché français 326

3. Une entreprise militante ? 330

3.1. Le brouillage des distinctions organisationnelles 330

3.1.1. De Greenpeace… 330

3.1.2 … au « DSO » 332

3.2. La « grande famille » : les ressorts managériaux de la convivialité et du dévouement 334

3.2.1. La culture associative comme devoir professionnel 335

3.2.2. Le management charismatique.....337

3.3. Galerie de « personnages » 340

3.3.1. La culture comme position de surplomb sur le commerce et l'engagement 341

3.3.2. Le « baroudeur », l'institution et la rue 343
3.3.3. L'autodidacte marchand : la perspective de carrière 345
3.4. Conclusion (provisoire) : les enjeux d'une « crise de croissance » 347
Conclusion de la seconde partie 351

TROISIEME PARTIE Les bénévoles des groupes locaux de Handicap International et Greenpeace : de petites mains managériales ? 357

Avant-propos méthodologique 359

Chapitre 7. Les groupes locaux de Greenpeace et Handicap International : les relais bénévoles de la mobilisation des ressources 363

1. Des bonnes volontés sous contraintes managériales 366
1.1. Une genèse et un développement très encadrés 366
1.1.1. L'impulsion du siège 366
1.1.2 L'absence d'autonomie juridique et politique des groupes locaux 368
1.1.3 La contrainte exercée par un double répertoire d'action expert et médiatique 370
1.1.4. Des modalités d'action calibrées et surveillées 373
1.2. *Streetfundraisers* et bénévoles des groupes locaux : les mobilisateurs de soutiens se partagent le territoire 375
1.2.1. Être un « vrai » militant de Greenpeace : un statut en débat 375
1.2.2. S'apprécier à distance (Handicap International) 379

2. Les groupes locaux et le ressourcement démocratique 381
2.1. Les ONG en quête de « société civile » ? 382
2.1.1. Les groupes locaux comme réaffirmation par les ONG d'un idéal associatif (ou les ficelles managériales de l'incantation des « bonnes volontés bénévoles », de « l'authenticité » et de la « proximité ») 382
Des mobilisations de second degré : la logique productive du bénévolat « improductif » 382
Quand les ONG se mettent en scène « à taille humaine » : les exemples de la Croix-Rouge et du Secours catholique 384
2.1.2. Mobiliser l'opinion : conquérir la légitimité démocratique 390
Des sous et des noms 391
La sensibilisation du public 393
2.2. Efficacité, dépolitisation et technicisation : des groupes au « style » managérial ? 394
2.2.1. Quelle parole légitime ? 396
2.2.2. Les frontières du groupe 400
2.2.3. La nature du lien entre les membres du collectif 404

Chapitre 8. S'y retrouver « comme par enchantement » : les usages pluriels des groupes locaux par les bénévoles 411

1. Des dispositions personnelles pour s'y retrouver 413
1.1 L'articulation entre l'engagement associatif et l'activité professionnelle 413
1.1.1. L'imbrication inextricable du travail et de l'engagement associatif : l'exemple des coordinateurs des groupes locaux de HI et GP 415
1.1.2. Le sens des « transferts de compétence » 418
Prolonger l'œuvre professionnelle par d'autres moyens 418
L'engagement associatif comme valeur ajoutée d'une trajectoire professionnelle ? 420
1.1.3. Autodidaxie et ascension sociale, sociabilité et impératifs managériaux : la carrière d'un entrepreneur de mobilisation locale 422
1.2. Des carrières morales en actes 426
1.2.1. L'hétérogénéité des groupes locaux 427

Le groupe local de Greenpeace : les écologistes chevronnés et les jeunes experts 427
Le groupe local de HI : « topique du sentiment » et « topique de la dénonciation »....429
1.2.2. Penser global, agir local : la quête d'un lieu commun 432
Des « cosmopolites enracinés » ? 432
L'hétérogénéité des articulations du « proche » et du « lointain » 435
Le succès d'un cadrage et la réindexation des engagements 439
2. Le cadre institutionnel comme contrainte et comme ressource.... 442
2.1. L'enrôlement dans le « roman de l'ONG » 442
2.1.1. L'enchantement militant comme « défrustration » sociale ? 442
2.1.2. Approcher les « héros »....446
Handicap International : la pyramide, les réunions de parrains et la « grande famille » de l'ONG ? 446
Greenpeace : « l'activisme » comme acmé de l'engagement ? 448
2.1.3. Les limites de l'identification : retour sur terre ?....450
Le regard distant des « héros » 450
Les limites d'une légitimation hétéronome du bénévolat local 452
2.2. Octroi et conquête de marges de manœuvre 454
2.2.1. Faire sa place....454
2.2.2. Les limites de l'autonomisation 458
2.3. Rester malgré tout ? 462
2.3.1. La distance au siège : « eux » et « nous » 462
2.3.2. Ni départ silencieux (Exit), ni contestation (Voice) : la texture de la fidélité (Loyalty)....467
Conclusion de la troisième partie 473

Conclusion générale 479

1. Les ressorts paradoxaux de l'institutionnalisation du répertoire de mobilisation managerialisé.... 481
2. Ce(ux) que ne mobilise pas ce répertoire managérialisé 484

BIBLIOGRAPHIE 487

ANNEXES.... 523

1 Tableaux récapitulatifs des entretiens menés 525

2 Programme des conférences du séminaire annuel de l'AFF (2006) 535

3 Synthèse des allègements fiscaux relatifs aux dons des particuliers (2008) 536

4 Illustrations de sollicitation par *mailing* 537

5 Organigramme de Greenpeace *Worldwide* 542

6. Une « pyramide » en question 523

TABLE DES MATIERES 547

TITRE ET RESUME

Mobiliser les gens, mobiliser l'argent : les ONG au prisme du modèle entrepreneurial.

Résumé : Les ONG sont-elles devenues des « multinationales de l'action collective » ? Que ce soit dans le domaine humanitaire ou environnemental, ces organisations ont recours depuis une trentaine d'années à des pratiques issues du monde de l'entreprise privée, comme le marketing direct. Tantôt présentée comme « une modernisation nécessaire » et tantôt comme « la corruption d'un univers vertueux par le marché », cette managerialisation des ONG n'est pas sans poser problème. Pourtant les engagés qui effectuent le « sale boulot » de la mobilisation des ressources parviennent à le vivre sur le mode de l'enchantement militant.
Notre thèse met en lumière l'articulation délicate des trois éléments qui permettent ce tour de « magie sociale » : d'une part le travail institutionnel de légitimation des pratiques, d'autre part les dispositions complexes des engagés où prévaut l'étroite imbrication entre compétences professionnelles et appétences militantes, et enfin le maniement d'instruments qui garantissent une collecte symboliquement « propre ». Du siège des ONG aux groupes locaux de bénévoles de Greenpeace et Handicap International, en passant par les agences de *fundraising*, c'est à une enquête ethnographique sur l'institutionnalisation d'un répertoire de mobilisation managérialisé que nous convions le lecteur.

Mobilising people, mobilising money: NGOs according to the entrepreneurial model

Abstract : Have NGOs become "multinational companies of collective action"? Whether they work with the field of human or environmental development, these organisations have been using the practices of private companies for about thirty years. A pre-eminent example is that of direct marketing. Some people consider it a necessary development, while others claim it shows that non-profit organisations have been corrupted by free trade- and global market-type thinking. However, the people who do the "dirty work" of fundraising make a living while demonstrating their political commitment.
This thesis highlights the intricate combination of three elements rooted in this *"social sleight of hand"*: first, the institutional work done to legitimate such methods; second, the complex profiles of active members for whom professional skills and eagerness to be political engaged are close knit; and third, the use of instruments to make fundraising clean. From NGOs headquarters to activists in local groups of Greenpeace and Handicap International, and to fundraising agencies, this thesis is an ethnographic inquiry into the institutionalization of a "managerialized" repertoire of mobilization.

Discipline- Spécialité doctorale
Science politique

Mots-clés
ONG, Collecte de fonds, Fundraising, Management, Marketing, Militantisme, Mobilisation, Bénévolat, Groupes locaux, Greenpeace, Handicap International

Intitulé et adresse de l'école doctorale
École doctorale n°74. Université de Lille 2- Droit et Santé
1, place Déliot- BP 629- 59024 Lille Cedex