



Verdir la société : les organisations environnementales nationales à la croisée des champs

Malo Herry

► To cite this version:

Malo Herry. Verdir la société : les organisations environnementales nationales à la croisée des champs. Science politique. Université de Rennes, 2021. Français. NNT : 2021REN1G005 . tel-03618464

HAL Id: tel-03618464

<https://theses.hal.science/tel-03618464>

Submitted on 24 Mar 2022

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.

THESE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE DE RENNES 1

COMUE UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE

ECOLE DOCTORALE N° 599

Droit et Science politique

Spécialité : science politique

Par

Malo HERRY

Verdir la société

Les organisations environnementales nationales à la croisée des champs

Thèse présentée et soutenue à Rennes, le 26 mai 2021

Unité de recherche : Arènes UMR 6051

Rapporteurs avant soutenance :

Simon PERSICO	Professeur des universités, Sciences Po Grenoble
Johanna SIMÉANT	Professeure des universités, École normale supérieure

Composition du Jury :

Examineurs :	Nathalie BERNY	Professeure des universités, Sciences Po Rennes
	Michel GROSSETI	Directeur de recherche, CNRS, LISST
	Simon PERSICO	Professeur des universités, Sciences Po Grenoble
	Johanna SIMÉANT	Professeure des universités, École normale supérieure
Dir. de thèse :	Romain PASQUIER	Directeur de recherche, CNRS, Arènes
Co-dir. de thèse :	Julien WEISBEIN	Maître de conférences, Sciences Po Toulouse

Remerciements

À mes deux directeurs de thèse, Romain Pasquier et Julien Weisbein, pour leur accompagnement et leur confiance, du projet à l’accomplissement de ce travail.

À Thomas Aguilera et Benoît Giry, pour leurs conseils, leurs remarques et leur enthousiasme, dans le cadre des comités de thèse et en dehors.

À Nathalie Berny, Michel Grossetti, Simon Persico et Johanna Siméant qui ont accepté de lire et discuter cette thèse en participant au jury.

À Marylène Bercegeay, pour son accueil et ses solutions à tout.

Aux membres d’Arènes, qui font de ce laboratoire un vrai compagnon de thèse, particulièrement à travers les espaces d’apprentissage et d’échange – formations, séminaires et ateliers – et le soutien matériel.

Aux doctorants, doctorantes, docteurs et docteuses, toujours présents pour échanger, se soutenir, se mobiliser et boire un verre, et particulièrement aux habitants de la 511 (et affiliés) qui ont été mon port d’attache et un soutien indéfectible pendant toute cette thèse : Alix, Anne-Cécile, Arthur, Brice, Jeanne, Lila, Maxime, Renaud, Suzanne, et une mention spéciale à Antoine, Adrien, Camille, Léa et Madeg pour leurs nombreuses relectures et remarques.

Aux permanents d’associations et fondations environnementales qui ont pris le temps de me répondre.

À l’ADEME, et particulièrement à Solange Martin, pour m’avoir fait confiance en finançant une grande partie de cette thèse.

À tous les chercheurs et chercheuses, croisés à l’occasion d’une formation ou d’un colloque, pour les discussions et la transmission de leurs savoirs.

Aux innombrables libristes anonymes qui abattent un travail colossal et invisible, non seulement pour développer les outils qui ont servis à produire cette thèse, mais également pour trouver des solutions aux problèmes d'inconnus un peu perdus, sans rien attendre en retour.

À mes parents Gwenola et Jean-Claude, mon frère Lucas, mes grands-mères Mammig et Annick, mes oncles, tantes et cousins, bien trop nombreux pour les lister ici, pour leur soutien et leur affection.

À mes amis, pour leur soutien et pour le reste, particulièrement à Alexis, Annaïk, Anis, Aurélien, Claire, Emma, Jérémy, Laure, Léa, Louis, Marion, Mathilde, Paul et Thibaut.

Sommaire

Remerciements	i
Sommaire	iii
Liste des sigles et acronymes	vii
Introduction	1
Le monde associatif : croissance et professionnalisation	7
Des premiers naturalistes aux mouvements écologistes	13
Les écologistes, des experts au service d'une société verte	23
Faire espace ou transformer les autres : une approche structurale des organisa- tions environnementales	31
Méthodologie	52
Structure de la thèse	59
Chapitre 1. Les deux noyaux du mouvement environnemental	61
I. Construire un espace à l'aide de l'analyse (néo)structurale	62
II. Méthode de collecte et premières mesures	74
III. Structure d'un espace éclaté	88
Chapitre 2. Entre autonomie contrainte et hétéronomie choisie : les deux pôles de l'espace	109
I. Objectiver l'autonomie par la proximité relative	110
II. Des organisations coincées entre l'État et le privé ?	124
III. Des niches sociales spécialisées	154

Chapitre 3. La collaboration interorganisationnelle face au pluralisme institutionnel	167
I. Le cadre de la justice climatique, moteur de la reconfiguration du pôle « radical »	172
II. Une « alliance stratégique » pour répondre aux évolutions internes et externes	184
III. Un rapport stratégique à la collaboration	198
Chapitre 4. Divergences, concurrences et incertitudes : la Coalition Climat 21 face à ses limites	217
I. La COP 21 : relancer l'arène et le mouvement climatiques	220
II. Avec, sans et contre ses membres : un <i>coalition work</i> difficile	231
III. Manœuvrer dans l'incertitude : la coalition face aux pouvoirs publics . . .	248
Chapitre 5. Bricoler pour s'adapter : à la recherche de nouveaux modèles organisationnels	273
I. Le modèle économique au cœur des transformations organisationnelles . .	277
II. Se professionnaliser sans s'oublier : les organisations face à elles-mêmes .	296
Conclusion	319
Résultats : les conditions de l'autonomie d'un espace éclaté	320
Contributions : champs faibles, encastrement et méthodes mixtes	326
Perspectives : étendre l'analyse à d'autres périodes et d'autres espaces	330
Table des figures	335
Liste des tableaux	337
Liste des encadrés	339
Bibliographie	341

Annexes	363
A. Carte des organisations environnementales en France métropolitaine en 2016	363
B. Liste des entretiens	364
C. Guide d’entretien	365
D. Codage thématique des entretiens	368
E. Corpus documentaire	369
F. Utiliser une base de données orientée graphe	375
G. Données et scripts R pour l’analyse de réseaux	378
H. Liste des organisations	379
I. Proximité aux champs externes et intégration à l’espace (nuages de points)	392
J. Répartition de la force des relations internes et externes par position (valeurs absolues)	395
K. Charte nationale du réseau des CPIE – 2015	396
Table des matières	399

Liste des sigles et acronymes

4D	Dossiers et Débats pour le Développement Durable
ACM	analyse des correspondances multiples
ACP	analyse en composante principale
ADASI	Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général
ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
ADMICAL	Association pour le développement du mécénat industriel et commercial
AFB	Agence française de la biodiversité
AFD	Agence française de développement
AMAO	Association monégasque sur l'acidification des océans
AMF	Association des maires de France
AMI	Accord multilatéral sur l'investissement
ANOVA	analyse de la variance
ANPCEN	Association nationale pour la protection du ciel et de l'environnement nocturnes
ANV-COP21	Action non-violente COP21
APE	Agir pour l'environnement
ASPAS	Association pour la protection des animaux sauvages
AT	Amis de la Terre

ATTAC	Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne
AVSF	Agronomes et vétérinaires sans frontières
BEDE	Biodiversité Echanges et Diffusion d'Expériences
CAH	classification ascendante hiérarchique
CAN	Climate Action Network International
CANVA	Construire et alerter par la non-violence active
CC21	Coalition Climat 21
CCFD	CCFD-Terre solidaire
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CEDH	Convention européenne des droits de l'homme
CEP	Centre d'expérimentation pédagogique
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CETA	Comprehensive Economic and Trade Agreement
CEV	Comité pour l'économie verte
CFDD	Club France Développement durable
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFEEDD	Collectif français pour l'éducation à l'environnement vers un développement durable
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGDD	Commissariat général au développement durable
CGT	Confédération générale du travail
CIVAM	Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural
CJA	Climate Justice Action
CJN	Climate Justice Now!
CLER	Réseau pour la transition énergétique
cmf	Cluster Maritime Français

CNDSF	Coordination nationale pour la défense des semences fermières
CNES	Centre national des études spatiales
CNPN	Conseil national de protection de la nature
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CNTE	Conseil national de la transition écologique
CNTVB	Comité national « trames verte et bleue »
CNUCC	Convention-cadre des Nations unies sur les change- ments climatiques
CNVA	Conseil national de la vie associative
COP	Conférence des parties
COP 15	Conférence de Copenhague de 2009 sur les change- ments climatiques
COP 21	Conférence de Paris de 2015 sur les changements cli- matiques
CPCA	Conférence permanente des coordinations associa- tives
CPIE	Centres permanents d'initiatives pour l'environne- ment
CRDLA	Centre de ressources DLA
CRID	Centre de recherche et d'information sur le dévelop- pement
CTC	Collectif pour une transition citoyenne
DEVUSE	Dispositif d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale en environnement
DGALN	Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature
DGEFP	délégation générale à l'Emploi et à la Formation pro- fessionnelle

DLA	dispositif local d'accompagnement
EDF	Électricité de France
EELV	Europe Écologie Les Verts
ENS	École normale supérieure
ERGM	Exponential Random Graph Models
ESF	Écologie sans frontière
ESS	économie sociale et solidaire
ESUS	entreprise solidaire d'utilité sociale
EURL	entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
FADEAR	Fédération des associations pour le développement de l'emploi agricole et rural
FCBN	Fédération des conservatoires botaniques nationaux
FCEN	Fédération des conservatoires d'espaces naturels
FEP	Fondation de l'écologie politique
FFEM	Fonds français pour l'environnement mondial
FFSPN	Fédération française des sociétés de protection de la nature
FFSSN	Fédération française des Sociétés de sciences natu- relles
FNAB	Fédération nationale d'agriculture biologique
FNAUT	Fédération nationale des associations d'usagers des transports
FNC	Fédération nationale des chasseurs
FNE	France Nature Environnement
FNH	Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme
FNJFC	Fédération nationale des jardins familiaux et collec- tifs
FNPF	Fédération nationale de la pêche et de la protection du milieu aquatique

FPH	Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme
FPNRF	Fédération des parcs naturels régionaux de France
FRAPNA	Fédération Rhône-Alpes de protection de la nature
FSU	Fédération syndicale unitaire
FUB	Fédération française des usagers de la bicyclette
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GERES	Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités
GGJA	Global Justice Grassroots Alliance
GIEC	Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat
GRAPPE	Groupement des associations porteuses de projets en environnement
GRDF	Gaz réseau distribution France
IDDRI	Institut du développement durable et des relations internationales
IEP	institut d'études politiques
INC	Institut national de la consommation
IPPI	International Policies and Politics Initiative
LIMATB	Laboratoire d'Ingénierie des Matériaux de Bretagne
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
LPO	Ligue pour la protection des oiseaux
MABD	Mouvement de l'agriculture bio-dynamique
MAE	ministère des Affaires étrangères
MIRAMAP	Mouvement inter-régional des AMAP
MNHN	Muséum national d'histoire naturelle
MOP	meeting of parties
MRJC	Mouvement rural de jeunesse chrétienne

NESJ	« nouveaux services - emplois jeunes »
NPA	Nouveau parti anticapitaliste
NRDC	Natural Resources Defense Council
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OFB	Office français de la biodiversité
OGM	organismes génétiquement modifiés
OMC	Organisation mondiale du commerce
OMM	Organisation météorologique mondiale
ONB	Observatoire national de la biodiversité
ONEMA	Office national de l'eau et des milieux aquatiques
ONG	organisation non gouvernementale
ONU	Organisation des Nations unies
OPIE	Office pour les insectes et leur environnement
OREE	Organisation pour le respect de l'environnement dans l'entreprise
PFE	Partenariat français pour l'eau
PIB	produit intérieur brut
PIEE	Programme international de l'éducation à l'environnement
PME	petites et moyennes entreprises
PNUE	Programme des Nations unies pour l'environnement
POC	Plateforme Océan et Climat
POIG	Palm Oil Innovation Group
PSE	paiements pour services environnementaux
PSU	Parti socialiste unifié
RAC	Réseau Action Climat
RAN	Rainforest Action Network

REFEDD	Réseau français des étudiants pour le développement durable
RNF	Réserves naturelles de France
RSE	responsabilité sociétale des entreprises
RSN	Réseau « sortir du nucléaire »
RSP	Réseau Semences Paysannes
RTE	Réseau de transport d'électricité
SAS	société par actions simplifiée
SCIC	société coopérative d'intérêt collectif
SFE	Surfrider Foundation Europe
SHOM	Service hydrographique et océanographique de la marine
SMO	<i>social movement organization</i>
SNCF	Société nationale des chemins de fer français
SNPN	Société nationale de protection de la nature
TAFTA	Transatlantic Free Trade Agreement
TTIP	Transatlantic Trade and Investment Partnership
UICN	Union internationale pour la conservation de la nature
UIPN	Union internationale pour la protection de la nature
UNAF	Union nationale des associations familiales
UNAP	Union nationale de l'apiculture française
UNCPIE	Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement
UNEF	Union nationale des étudiants de France
UNEP	Union nationale des entreprises du paysage
UNESCO	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture

UNIOPSS	Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux
UNSA	Union nationale des syndicats autonomes
VNF	Voies navigables de France
WWF	World Wide Fund for Nature

Introduction

Nous ne pouvons plus nous voiler la face, le diagnostic de la communauté scientifique est clair : la situation environnementale de la Terre est désastreuse, et les dégâts causés à la planète touchent en premier lieu les plus démunis. Il est urgent de mettre en œuvre au plus vite des mesures lucides et courageuses afin d'assurer la survie de notre planète et de ses espèces, y compris celle de notre propre espèce.

Nous, ONGs, agissons depuis plusieurs décennies pour enrayer ce processus destructeur. Les victoires obtenues, si elles sont réelles et appréciables, ne sont néanmoins pas à la hauteur des enjeux planétaires : notre seuil d'efficacité est atteint ; les systèmes politiques et économiques ne répondent pas aux attentes écologiques des citoyens.

Nous avons la possibilité mais aussi le devoir de nous rassembler pour agir plus efficacement, face à la toute-puissance des lobbies économiques, en particulier des multinationales, à l'inertie du monde politique et des autres institutions qui acceptent trop souvent de sacrifier notre futur pour des intérêts catégoriels à court terme.

Ensemble, nous représentons une force citoyenne capable d'inverser la tendance, d'inventer et de construire un nouveau pouvoir et un autre avenir.

« Pour s'unir, il faut se savoir différent », disait Teilhard de Chardin¹. L'Alliance nous permet de nous connaître à travers nos spécificités, nos différences, nos idéaux et nos objectifs communs et d'agir concrètement, ensemble, sur des combats qu'il est maintenant vital de gagner.

La vocation première de l'Alliance est l'action, chaque ONG conservant son identité et sa stratégie particulière. L'Alliance n'est pas une fusion d'associations : c'est un tremplin de propositions et d'initiatives, qui vise à donner plus de poids, de résonance et d'efficacité à leurs actions².

Créée en 2006 et dissoute en 2012, l'Alliance pour la planète fut une des plus grandes coalitions d'associations et fondations environnementales françaises. Face à l'inertie des « systèmes politiques et économiques », les organisations membres, à majorité écologistes (la Confédération française démocratique du travail (CFDT) ou des organisations comme Max Havelaar en font aussi partie), décident d'unir leurs forces pour « inverser

1. Pierre Teilhard de Chardin est un prêtre jésuite, paléontologue, théologien et philosophe, né en 1881 et mort en 1955.

2. L'ALLIANCE POUR LA PLANÈTE, *Le manifeste de l'alliance*, 2006.

la tendance ». Initiée par le World Wide Fund for Nature (WWF)³, elle passe d'une quarantaine de membres à 70 en 2007⁴. Malgré la volonté de faire front commun pour porter les idées du mouvement écologiste dans la campagne présidentielle, les divergences persistent : la Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme (FNH) et France Nature Environnement (FNE) partent au bout de quelques mois ; les organisations interviennent individuellement dans la campagne. Dans le cadre de l'atelier « Institutions et environnement », une des associations membres, Écologie sans frontière (ESF), avance l'idée d'un dispositif participatif, qui sera ensuite négocié avec un nombre réduit d'organisations. La participation au Grenelle de l'environnement fait ressortir les divergences entre et au sein des organisations. Après quelques années en veille, un collectif d'organisations tente de relancer l'Alliance en lançant un appel à faire le bilan du Grenelle et à élaborer le projet « 2012 et après... », mais le départ d'associations comme Greenpeace et les Amis de la Terre (AT) en affaiblit fortement la portée : l'Alliance pour la planète est officiellement dissoute le 30 juin 2012.

Cet épisode particulièrement intense de l'histoire des organisations environnementales françaises est révélateur de la difficulté de faire mouvement au-delà de collaborations ponctuelles et thématiques. Rassemblées par le thème large de la « protection de l'environnement » ou encore de « l'écologie », ces associations et fondations sont très hétéroclites, tant dans leur forme organisationnelle que dans leur spécialisation thématique, leurs répertoires d'action, leurs sources de financement, leur professionnalisation ou encore leurs objectifs.

Avant de poursuivre, précisons que nous utilisons l'expression volontairement neutre d'« organisation environnementale », le premier terme permettant d'englober les différentes formes juridiques (majoritairement des associations, mais également des fondations ou plus rarement des fonds de dotation), le deuxième étant moins connoté que celui d'« écologiste » qui, nous y reviendrons, est opposé par les militants et certains chercheurs à celui d'« environnementaliste ». Cela permet en outre de dialoguer plus

3. Sauf mention contraire, nous parlerons des bureaux français des organisations internationales, ici le WWF France donc.

4. Nathalie BERNY, *Défendre la cause de l'environnement : une approche organisationnelle*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2019, p. 205.

facilement avec les travaux en langue anglaise puisque les *environmental organizations* sont, selon les traductions, tantôt écologistes, tantôt environnementales.

Malgré leur diversité, ces organisations partagent la volonté de constituer une « force citoyenne capable d'inverser la tendance⁵ » en proposant des solutions aux problématiques environnementales mises en lumière par la communauté scientifique et en jouant un rôle de contre-pouvoir face « aux intérêt catégoriels à court terme ». Le bilan de l'action de cette société civile environnementale, qui amène les organisations à s'unir malgré leurs divergences, est toutefois sévère : malgré des décennies d'efforts, « les victoires obtenues [...] ne sont néanmoins pas à la hauteur des enjeux planétaires ; notre seuil d'efficacité est atteint⁶ ». Ce constat pose la question de la capacité d'un mouvement historiquement faible et éclaté à peser substantiellement sur les décisions politiques et économiques. Des sociétés de protection de la nature du XIX^e siècle aux mouvements écologistes des années 1960-1970, les écologistes ont vite appris à manier l'art de la contre-expertise, la maîtrise des arènes institutionnelles et médiatiques, et la patience face à l'inertie d'une société française au mieux « vert clair⁷ ». Ils tentent, à travers un savant mélange de pression, de sensibilisation, de dénonciation et d'accompagnement, de construire une « société écologique⁸ » mais surtout, en attendant une éventuelle transition vers cet « autre avenir⁹ », de verdir la société actuelle.

Que ce soit autour du développement durable, de la modernisation écologique¹⁰, de la transition écologique ou de la responsabilité sociale des entreprises, les écologistes ont dû

5. L'ALLIANCE POUR LA PLANÈTE, *op. cit.*

6. *Ibid.*

7. Pour Michael Bess, la société française se caractérise par le paradoxe d'une prise en compte croissante des problématiques environnementales couplée à une grande modernité technologique. L'ordre social vert clair se définit par « l'interpénétration accélérée de la nature dans la société et de la société dans la nature. » Michael BESS, *La France vert clair : écologie et modernité technologique, 1960-2000*, trad. par Christophe JAQUET, Seyssel : Champ Vallon, 2011, p. 210.

8. Pour Serge Audier, la « société écologique » est une « société qui intègre le plus possible, dans l'ensemble de son fonctionnement, l'impératif d'un respect de la “nature” et de la biodiversité sur le très long terme au nombre de ses objectifs et des ses valeurs cardinales, en plus de la liberté, de l'égalité et de la solidarité sociale. » Malgré des variations et quelques exceptions, ces valeurs sont largement partagées par les organisations environnementales. Serge AUDIER, *La société écologique et ses ennemis : pour une histoire alternative de l'émancipation*, Paris : La Découverte, 2017, p. 22.

9. L'ALLIANCE POUR LA PLANÈTE, *op. cit.*

10. Yannick RUMPALA, *Régulation publique et environnement : questions écologiques, réponses économiques*, Paris : L'Harmattan, 2003, 373 p.

apprendre à composer avec les catégories de pensée dominantes – économiques donc – et la lenteur voire l'impossibilité des transformations désirées. Leur boussole – l'alerte scientifique – s'affolant de plus en plus face à « l'urgence » et « l'irréversibilité »¹¹, se pose alors la question de la direction à prendre : faut-il continuer ce travail de fourmis de transformation de la société et jouer le jeu de la participation à des dispositifs de consultation coûteux et décevants ? Comme l'avait relevé Lascoumes en 1994, le choix de la négociation avec les pouvoirs publics maintient une relation qui ne peut être qu'inégale. Dans le cas de l'environnement, « [l']absence de structures représentatives nationales des mouvements écologistes et la diversité des réseaux associatifs n'ont pas permis à ce partenaire d'acquérir une existence autonome, au plan national et, à plus forte raison, au plan local. Ce sont les autorités publiques et leurs "écocraties" qui formulent, à tous niveaux, le contenu de l'"ordre public environnemental" »¹². »

Les organisations sont-elles « à la croisée des chemins »¹³ ? Doivent-elles approfondir leur institutionnalisation en tant que « lobby d'intérêt général » ou au contraire radicaliser leurs positions et leurs méthodes ? Posée de manière très schématique ici, cette question est au cœur de l'histoire du mouvement écologiste. Elle l'est d'autant plus lors de moments d'activité intense comme le Grenelle de l'environnement, où la question du rapport aux pouvoirs publics et de l'unité du mouvement se fait plus pressante. La promotion de la « démocratie environnementale » vise en effet à augmenter le poids des organisations non gouvernementales (ONG) dans la définition des politiques publiques environnementales. Elle aboutira à la « gouvernance à cinq », dont la nouveauté est à nuancer¹⁴. Denis Barbet, en retraçant la généalogie du Grenelle, montre toute l'ambiguïté d'un processus où les organisations perdent rapidement la main sur un objet

11. Luc SEMAL, « Militer à l'ombre des catastrophes : contribution à une théorie politique environnementale au prisme des mobilisations de la décroissance et de la transition », Thèse de doctorat, Lille : Lille 2, 8 décembre 2012, 649 p.

12. Pierre LASCOUMES, *L'éco-pouvoir : environnements et politiques*, Paris : La Découverte, 1994, p. 289.

13. Nathalie BERNY et Christopher ROOTES, « Environmental NGOs at a Crossroads ? », *Environmental Politics*, 27 (6), 2 novembre 2018, pp. 947-972.

14. Denis BARBET, *Grenelle : histoire politique d'un mot*, Rennes, France : Presses universitaires de Rennes, 2010, p. 72.

politique fortement médiatisé¹⁵.

L'appellation « organisations environnementales » englobe toutefois une réalité bien plus large et hétérogène que les organisations membres de l'Alliance pour la planète ou les neuf ONG qui ont finalement participé au Grenelle. Il est difficile de connaître précisément le nombre d'associations environnementales, d'autant plus en activité, mais une estimation de la Commission du développement durable et de l'aménagement de l'Assemblée nationale datée de 2011 en dénombre 20 000 ayant pour objet principal l'environnement¹⁶.

Nous avons décidé de restreindre le périmètre de cette thèse aux organisations nationales, c'est-à-dire qui ne limitent pas a priori leur champ d'intervention à une échelle régionale ou locale, pour deux raisons. Tout d'abord, un premier travail de cartographie, en partant des agréments départementaux, régionaux et nationaux, et de quelques réseaux connus, nous a amené à recenser plus de 1 000 organisations (voir la carte en Annexe A, page 363). La volonté de développer une approche structurale de notre objet était incompatible avec ce nombre qui aurait probablement été bien plus élevé si nous avions poursuivi dans ce sens. Ensuite, si on peut parler d'un espace des organisations environnementales nationales, notamment parce qu'il se caractérise par des relations d'interdépendances importantes et une reconnaissance mutuelle – même partielle – de ses membres, nous y reviendrons, cette affirmation nous paraît beaucoup plus hasardeuse pour l'ensemble des organisations qui opèrent sur le territoire français, à des échelles très variées. Autrement dit, postuler l'appartenance à un même espace social d'une association spécialisée sur la préservation d'une espèce à l'échelle d'une commune et d'une grande ONG membre d'un réseau international nous paraît être un point de départ trop incertain. Malgré leur diversité, les organisations environnementales nationales partagent un certain nombre de traits communs liées à leur périmètre d'action, que ce soit la catégorie d'agrément de protection de l'environnement, un certain nombre d'instances de consultation, la reconnaissance des médias nationaux, des lieux de rencontre

15. Il fait d'ailleurs référence à l'expression de Gaxie sur la « demande de l'offre » pour éclairer la naissance du Grenelle de l'environnement et montrer la prise en main progressive du dispositif par le gouvernement. *ibid.*, p. 60.

16. BERNY, *op. cit.*, p. 44.

communs ou encore une localisation majoritairement francilienne.

La question de départ de ce travail de thèse porte sur la capacité de cet espace à maintenir son unité et des formes d'autonomie malgré une faiblesse historique face à des champs externes, et en premier lieu le champ administratif, qui imposent leur conception des problématiques environnementales et des solutions à y apporter. Il s'agit alors de proposer une perspective structurale et relationnelle sur un univers social qui a connu une expansion et une diversification des activités importantes ces dernières décennies.

Prendre en compte la diversité des associations et fondations environnementales amène à les considérer sous plusieurs angles : elles constituent un mouvement social, ou plutôt son « expression cristallisée et organisée¹⁷ » sous la forme d'associations, de groupes d'intérêt¹⁸ et d'ONG. L'expansion et la professionnalisation des organisations environnementales nécessite également de les analyser en termes de monde professionnel¹⁹ et organisationnel spécifique. Si l'écologie a été étudiée, nous y reviendrons, comme un mouvement politique et social composé de militants et de mobilisations, la particularité du cas français relève notamment de la forme associative que prennent la plupart des organisations – hors champ politique.

Considérer les mouvements écologistes comme un secteur du monde associatif permet de replacer les organisations qui les composent dans un espace social bien plus large²⁰, et d'éviter l'effet de loupe qui consisterait à considérer comme spécifique à l'écologie associative une évolution – la professionnalisation ou le recours à l'expertise par exemple – qui concernerait un grand nombre de structures opérant dans des secteurs très variés. Le « milieu associatif », avec ses règles, son esprit et ses grandes évolutions, est donc le premier environnement dans lequel naviguent les organisations environnementales²¹.

17. Martine BARTHÉLEMY, *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, Paris : Presses de Sciences Po, 2000, p. 13.

18. Cette notion assez large englobe des organisations syndicales ou associatives, mais aussi des individus et des réseaux. Michel OFFERLÉ, *Sociologie des groupes d'intérêt*, 2e édition, Clefs, Paris : Montchrestien, 1998.

19. Alice CANABATE, « Les visions du monde des dirigeants associatifs de protection de la nature : entre quêtes de sens et rationalité d'actions », Thèse de doctorat, France : Université Paris Descartes, 2009, p. 42.

20. *Ibid.*, pp. 33-35.

21. Nous incluons les quelques fondations environnementales dans ce milieu, le secteur sans but lucratif français étant largement dominé par la forme associative. Il nous paraît donc justifié d'avancer

Le monde associatif : croissance et professionnalisation

Faire un détour par la sociologie de l'association permet de resituer les organisations environnementales dans une histoire plus large qui a vu le monde associatif croître et diversifier ses missions pendant le XX^e siècle. Il permet également d'intégrer un certain nombre d'apports de cette littérature qui souligne l'importance des phénomènes de professionnalisation et de salarisation. Ses transformations sont fortement liées à celles de l'État : État-providence dans l'après-guerre, puis décentralisation et *New Public Management* dans les années 1980-1990. Malgré de très fortes disparités sectorielles, les dernières décennies sont marquées par un approfondissement des logiques de croissance et de professionnalisation, ainsi que par une privatisation des ressources.

Un monde d'engagement et de travail

Si la forme juridique de l'association a été formalisée par la loi de 1901, la fin du XIX^e siècle est marquée par une augmentation importante du nombre d'associations sans but lucratif, pour atteindre 45 000 à « la veille du XX^e siècle²². » Deux courants de pensée promeuvent ce développement : une partie des socialistes (notamment les socialistes utopiques) et un courant « social-chrétien », influencé « par la tradition philanthropique patronale et par la doctrine sociale de l'Église²³. » Dans le cadre de la III^e République, la question d'une reconnaissance juridique – et non simplement une tolérance – de la forme associative est posée par des républicains à l'Assemblée nationale : après 33 propositions de loi, la loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association est votée. Elle distingue trois types d'associations : les associations « de fait » (non déclarées en préfecture), les associations déclarées et celles reconnues d'utilité publique. La liberté d'association connaît toutefois quelques entorses pendant le XX^e siècle : dans le contexte de montée des ligues et milices d'extrême droite est votée la loi du 10 janvier 1936 qui permet au gouvernement de dissoudre groupes de combat et milices privées (toujours

que des fondations comme le WWF ou la FNH, malgré leurs spécificités, font partie du « monde associatif ».

22. Simon COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, Paris : La Découverte, 2019, p. 12.

23. *Ibid.*, pp. 12-13.

en vigueur); un décret-loi de 1939 soumet les associations composées pleinement ou partiellement d'étrangers à une autorisation préalable du ministre de l'Intérieur (abrogé en 1981); le régime de Vichy limite fortement la liberté d'association. Une décision du Conseil constitutionnel du 16 juillet 1971 affirme le caractère constitutionnel de la liberté d'association, principe fondamental reconnu par les lois de la République faisant partie du préambule de la Consitution de 1958. Notons aussi l'exception qu'est l'Alsace-Moselle où un régime particulier s'applique (7 membres minimum pour la création, règles définies dans le code civil local, déclaration auprès des tribunaux d'instance et possibilité de partager les bénéfices entre les membres).

La première moitié du XX^e voit une progression modérée du nombre d'associations : anciens combattants après la Première Guerre mondiale ; dans le loisir, le tourisme social, le sport, la culture et l'éducation populaire, notamment sous le Front populaire. Aux lendemains de la Seconde Guerre mondiale, la montée en puissance de l'État-providence favorise une multiplication des associations, certaines constituant de « véritables auxiliaires de la puissance publique²⁴ ». C'est notamment le cas dans les secteurs sanitaire et social, où des associations para-publiques comme l'Union nationale des associations familiales (UNAF) ou l'Union nationale interfédérale des œuvres et organismes privés sanitaires et sociaux (UNIOPSS) disposent de monopoles d'intervention. La croissance se poursuit et s'accélère dans les années 1960-1970 : en plus des secteurs habituels que sont l'éducation populaire, l'animation socioculturelle et l'action socioéconomique, le monde associatif investit de nouvelles thématiques comme les activités culturelles et artistiques, mais « surtout, elles investissent littéralement la vie quotidienne, l'aménagement, le logement, l'environnement et assument des responsabilités de gestion de plus en plus étendues²⁵. »

En sociologie, plusieurs écoles proposent des conceptions différentes du monde associatif²⁶. La première, proche de la conception toquevilienne, voit les associations comme un tiers-secteur spécifique ayant un rôle d'avant-garde et de coproduction des politiques

24. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, op. cit., p. 23.

25. *Ibid.*, p. 24.

26. *Ibid.*

publiques. La deuxième analyse les associations comme un instrument des pouvoirs publics. La troisième, plus récente, voit le monde associatif comme un monde du travail et insiste sur l'influence des pouvoirs publics sur sa structuration. Mathieu Hély étudie ainsi les employés associatifs comme catégorie spécifique de travailleurs²⁷, sous droit privé, comme des salariés d'entreprise, mais ayant une activité à but non lucratif et visant une certaine « utilité sociale », ce qui les rapproche de l'action publique.

Cette dernière approche permet de prendre en compte les évolutions importantes qu'a connu le monde associatif depuis les années 1980, et en premier lieu sa « salarisation ». Bien que très variable selon les secteurs, la croissance du nombre de salariés – pour atteindre 1,8 million – employés par des associations est un fait notable de ces dernières décennies. Il convient alors de considérer les associations autant comme un monde d'engagement que de travail, « pris “en tenaille” entre l'État et le marché, sous influence du public et du privé²⁸. » Cette vision désenchantée de l'association parle donc de « travail associatif », qu'il s'agisse de bénévoles ou de salariés : l'engagement est un travail et le travail est un engagement²⁹.

Le développement et la professionnalisation du monde associatif, ou secteur sans but lucratif³⁰ pour y intégrer les fondations, accompagne une « désétatisation de l'intérêt général³¹ ». L'utilité sociale devient la « mesure étalon du travail associatif » pour les partenaires institutionnels, dans un contexte de technicisation de la contractualisation entre collectivités et associations, et donc d'évolution du profil des emplois, et de la structuration de réseaux d'experts en accompagnement des associations. Ces processus seraient alors « moins le résultat d'une mobilisation intrinsèque de la société civile que le fruit d'une recomposition très profonde des modalités de production de l'action publique

27. Matthieu HÉLY, « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, (69), 2008, pp. 125-147.

28. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, op. cit., p. 53.

29. Maud SIMONET-CUSSET, « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, (44), 2004, pp. 141-155.

30. Edith ARCHAMBAULT, *Le secteur sans but lucratif : associations et fondations en France*, Paris : Economica, 1996, 261 p.

31. Matthieu HÉLY, « Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif », *Management & Avenir*, (40), 24 février 2011, pp. 206-217.

dont les entreprises associatives ne sont qu'un des éléments³². »

Associations et pouvoirs publics

S'intéresser aux rapports entre associations et pouvoirs publics est nécessaire pour comprendre les évolutions du monde associatif français. Ainsi, on l'a vu, l'avènement de l'État-providence et de la dynamique de « publicisation du privé³³ » qui en découle va apporter de nouveaux financements et de nouvelles missions à des associations parapubliques. A travers la création et la mise sous tutelle d'un certain nombre d'initiatives privées (mutuelles ou associations de l'action sociale par exemple), le mouvement d'étatisation du secteur à but non lucratif dure jusqu'aux années 1970.

La proximité avec les pouvoirs publics se matérialise aussi par la structuration du monde associatif, qui se réalise en miroir des institutions publiques, par secteur et zone géographique : des réseaux nationaux reconnus par l'État (appelées fédérations, confédérations ou unions) se créent en suivant les échelons territoriaux (régional, départemental, communal) et les secteurs d'action publique. À partir des années 1980, une représentation transsectorielle se développe également : le Conseil national de la vie associative (CNVA)³⁴ en 1983, placé auprès du Premier ministre, puis la Conférence permanente des coordinations associatives (CPCA) en 1992, qui deviendra le Mouvement associatif en 2013.

Cette structuration par secteur a amené Calliope Spanou à étudier le milieu associatif comme « milieu social spécifique » dans lequel s'enracinent les administrations, et particulièrement les nouvelles (environnement, consommation ou encore droit des femmes). En effet, l'apparition d'un nouveau secteur d'action publique doté d'administrations faibles favorise le développement de relations étroites avec le monde associatif qui pallie les manques, par exemple en termes de réseaux d'information et de présence sur le territoire. Les associations y trouvent une administration plus ouverte à un dialogue qui

32. Matthieu HÉLY et Maud SIMONET, éd., *Le travail associatif*, Nanterre : Presses universitaires de Paris Ouest, 2013, p. 206.

33. Matthieu HÉLY et Pascale MOULÉVRIER, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris : La Dispute, 2013, 219 p.

34. Il est remplacé par le Haut Conseil à la vie associative (HCVA) en 2011.

se déroule notamment dans des instances de consultation. Cette relation reste toutefois inégale : « la définition de l'intérêt général demeure l'apanage de l'administration, alors que les associations subissent des transformations sous l'effet de la sélection qu'elle opère et des contraintes qu'elle impose à ces interlocuteurs³⁵. »

La dynamique initiée après la Seconde Guerre mondiale change à partir des années 1980 sous l'influence d'un ensemble de transformations du contexte économique et de l'État : montée du chômage, décentralisation, tournant participatif et *New Public Management*. Les associations vont de plus en plus être sollicitées et financées pour mettre en œuvre des services d'utilité publique, voire gérer des services publics. La relation entre les pouvoirs publics et les associations évolue sous l'effet d'une contractualisation grandissante, passant de la « culture de la subvention » à celle de la commande publique³⁶.

Les associations se retrouvent de plus en plus en position de prestataires pour la mise en œuvre de politiques publiques, en concurrence avec des entreprises lucratives, ce qui participe d'un brouillage des frontières entre privé lucratif et privé non lucratif³⁷. Exerçant une « contrainte douce » sur les modes d'organisation des associations, la commande publique permet de valoriser un certain nombre de modes d'action, de pratiques ou de référentiels, sensiblement similaires à ceux promus par le développement du mécénat et des fondations privées : participation du public, injonction à la responsabilité et à l'autonomie financières, bonne gestion, renforcement des liens entre inclus et exclus dans le cas de l'action sociale³⁸, référentiel de l'innovation sociale³⁹, expertise, transparence, efficacité, professionnalisme, etc.

35. Calliope SPANOU, *Fonctionnaires et militants : étude des rapports entre l'administration et les nouveaux mouvements sociaux*, Paris : L'Harmattan, 1991, p. 153.

36. Lionel PROUTEAU et Viviane TCHERNONOG, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, (163), 2017, pp. 531-542.

37. Simon COTTIN-MARX et al., « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, (163), 2017, pp. 463-476.

38. Sabine ROZIER, « Les générosités obligées. Mutations des politiques sociales et mécénat des entreprises dans la France des années 1990 », dans *Le travail associatif*, sous la dir. de Matthieu HÉLY et Maud SIMONET, Nanterre : Presses universitaires de Paris Ouest, 2013, pp. 127-140.

39. Matthieu HÉLY, « De l'économie sociale "historique" à l'économie sociale et solidaire » : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques », *Revue française d'administration publique*, (163), 2017, pp. 543-556.

Privatisation des ressources et marchandisation

La recomposition de l'action publique se manifeste également par une privatisation des ressources des associations, face aux incertitudes intrinsèques aux financements publics : nombreux échelons rendant « les actions publiques parfois paradoxales et non complémentaires [...] vote tardif des budgets publics, budgets rectificatifs, changement des priorités en fonction des élections et de l'actualité politique, etc.⁴⁰ » Les pouvoirs publics vont encourager le mécénat d'entreprise et le recours aux fondations privées, encadrés et favorisés par les lois Léotard et Lang, votées en 1987 et 1990, portant respectivement sur le développement du mécénat et sur la création du statut de fondation d'entreprise, puis par la loi Aillagon de 2003, relative au mécénat, aux associations et aux fondations, qui vise à approfondir cette démarche, notamment en créant des incitations fiscales via des réductions d'impôt.

Si les premières incitations fiscales pour favoriser les dons des particuliers aux associations sont votées en 1954, les années 1980 marquent le début d'un renforcement de la logique, notamment via la « loi Coluche » qui crée une déduction fiscale supplémentaire pour certains types d'associations d'aide aux « personnes en difficulté ». Le taux de déduction va continuer à augmenter ensuite : de 40 à 50 % en 1996, puis 60 % en 2003 et 66 % en 2004 (dans la limite de 20 % du revenu imposable)⁴¹. Ainsi, depuis 2012, « le montant des exonérations fiscales est devenu supérieur à celui des subventions directement versées par l'État au monde associatif⁴² », bien que ces données ne concernent que les administrations centrales et doivent donc être nuancées, les collectivités territoriales occupant une place de plus en plus importante dans le financement public du monde associatif⁴³.

En plus du recours aux entreprises et aux particuliers, la privatisation des ressources se manifeste par une augmentation de la part du budget tirée de la vente aux usagers (de 32 % à 42 % entre 2005 et 2017⁴⁴), et plus généralement de recettes d'activité.

40. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, op. cit., p. 55.

41. *Ibid.*, p. 16.

42. COTTIN-MARX et al., *art. cit.*

43. PROUTEAU et TCHERNONOG, *art. cit.*

44. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, op. cit., p. 41.

Couplée à l'augmentation de la commande publique au détriment de la subvention, ce processus favorise une double marchandisation : les associations sont de plus en plus en situation de concurrence sur un marché, qu'il soit public ou privé. Les conséquences sont multiples : déplacement de l'objet (l'association se tourne vers des publics solvables ou se conforme aux attentes des financeurs), renforcement de l'association comme instrument de politiques publiques et concentration des ressources dans les grandes associations employeuses⁴⁵.

Ces dynamiques sont toutefois très variables selon les secteurs : les associations sportives ou de défense des droits et des causes vont plus dépendre des cotisations des adhérents que les associations caritatives, par exemple. De même, la structure des ressources varie selon le territoire d'intervention, les collectivités se différenciant fortement par la répartition subvention/commande publique. Un des enjeux de la sociologie de l'association est donc de saisir d'un même geste le monde associatif « comme un tout⁴⁶ » et comme un espace hétérogène et disparate, tant les objets, les moyens et les échelons territoriaux sont variés.

Dans ce « tout », le petit monde des associations consacrées aux questions environnementales – entre 3,5 et 3,8 % des associations⁴⁷ – se distingue par une histoire relativement récente qui a vu un mouvement politique se scinder en deux pour épouser les logiques du champ politique d'un côté, et celles du monde associatif de l'autre.

Des premiers naturalistes aux mouvements écologistes

Si l'on peut faire remonter la genèse du secteur du monde associatif consacré à la protection de l'environnement au XIX^e siècle, c'est au cœur des « années 1968 » qu'il va se développer. Il participe donc à l'explosion du nombre d'associations que cette période connaît, et particulièrement à la part provoquée par les besoins d'un nouveau secteur d'action publique. Alors que les années 1960-1970 sont marquées par un flou entre

45. *Ibid.*, pp. 42-44.

46. *Ibid.*, p. 3.

47. BERNY, *op. cit.*, p. 44.

activités associatives et politiques des mouvements écologistes, la situation se clarifie au début des années 1980 avec la création des Verts et l'institutionnalisation des associations environnementales.

Protéger la nature : préservation et conservation

On peut faire remonter la naissance du mouvement écologiste aux premières organisations de conservation de la nature qui apparaissent dans la deuxième moitié du XIX^e siècle. D'un côté, l'industrialisation et l'urbanisation rapides des sociétés occidentales soulèvent de nouvelles inquiétudes. De l'autre, les sciences naturelles s'autonomisent et progressent rapidement. En Europe de l'Ouest, de nombreuses sociétés d'histoire naturelle se créent. On peut distinguer trois mouvements⁴⁸ : les mouvements de conservation autour des oiseaux, particulièrement en Grande-Bretagne ; les mouvements de préservation de sites historiques et de protection des paysages ; et les mouvements pour la protection d'espèces non aviaires. En France, la Société nationale de protection de la nature (SNPN) est créée en 1854, la Société pour la protection des paysages en 1901, la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO) en 1912. La conservation se fait d'abord dans une perspective utilitariste (chasse et autres usages récréatifs), et non dans les logiques actuelles de protection de la biodiversité – les membres de l'équivalent britannique de la SNPN sont par exemple surnommés les bouchers pénitents (*penitent butchers*)⁴⁹.

Le début du XX^e siècle est marqué par un certain progrès des législations nationales et la signature d'accords internationaux, sur la protection des oiseaux notamment. En 1913 est créée la *Commission for the International Protection of Nature*, mais la Première Guerre mondiale y met prématurément fin. La reconstruction puis la Grande Dépression des années 1930 ne créent pas un contexte favorable au développement de la mouvance conservacionniste. Comme l'explique Dalton, la mobilisation des années 1880-1910 a créé une infrastructure organisationnelle qui a permis au mouvement environnemental de se maintenir pendant l'entre-deux-guerres, sans développements supplémentaires ce-

48. Russell J. DALTON, *The Green Rainbow : Environmental Groups in Western Europe*, New Haven, États-Unis d'Amérique : Yale University Press, 1994, 305 p.

49. *Ibid.*, p. 32.

pendant⁵⁰.

La naissance de la science écologique

Patrick Matagne fait remonter la source des « idées écologiques » aux grands voyages de découverte des puissances européennes, qui embarquent souvent un ou plusieurs naturalistes : « une prise de conscience a émergé de façon concomitante dans les milieux savants, philosophiques, littéraires et économiques occidentaux, qui trouva sa concrétisation sous les Tropiques. Ainsi, tandis que la science moderne était en train de naître, les premières idées écologiques étaient en germination⁵¹. »

Des mouvements se créent pour lutter contre l'« économie du pillage » qui met à mal les forêts françaises, tandis que la démarche naturaliste se répand, sans toutefois que ces derniers, souvent amateurs, ne se soucient de l'impact de leurs prélèvements. Le terme écologie est forgé par Ernst Haeckel, zoologiste et embryologiste allemand darwinien. Comme l'explique Matagne, la filiation souvent faite entre darwinisme et écologie est toutefois une simplification – les premiers écologues sont plus proche d'une biogéographie que d'une analyse darwinienne ; autrement dit, ils s'intéressent plus à l'« état adapté » qu'au processus d'adaptation⁵². Entre la création et l'adoption généralisée de ce terme, de nombreux travaux fondateurs de l'écologie scientifique se font sous d'autres termes : biosphère (ensemble des êtres vivants puis lieu où la vie est en permanence possible), créé en 1875 par le géologue autrichien Eduard Suess ; biocénose (composante vivante de l'écosystème), créé en 1877 par le zoologiste allemand Karl Möbius. Le premier ouvrage d'écologie scientifique est publié en 1895 à Copenhague par Eugen Warming. Il s'agit d'une synthèse des travaux de géographie botanique (aussi appelée phytogéographie) et d'un programme de recherche qui fera de Warming le fondateur de l'écologie scientifique. Le concept est importé en France par Charles Flahault, professeur de botanique à l'université de Montpellier, au début du XX^e siècle.

50. *Ibid.*, p. 33.

51. Patrick MATAGNE, *Comprendre l'écologie et son histoire : les origines, les fondateurs et l'évolution d'une science*, Lonay, Suisse : Delachaux & Niestlé, 2002, p. 16.

52. Patrick MATAGNE, « Aux origines de l'écologie », *Innovations*, 18 (2), 2003, p. 32.

Le cas français : colonies et patrimoine

Les premiers désastres écologiques discutés par les élites françaises sont ceux causés par la surexploitation des colonies : disparition d'espèces, déforestation, etc. De nombreux scientifiques se mobilisent autour des jardins coloniaux et de l'idée d'acclimatation. L'exemple de l'île Maurice, développé dans l'article de Matagne, est parlant : une succession de décrets et de lois obligent les propriétaires à garder une portion de l'île boisée pour lutter contre l'érosion et les changements climatiques (1769), réglementent les rejets de polluants dans l'eau (1791), limitent la pêche (1798), etc. Ces premières mesures sont motivées par des raisons morales et esthétiques (notamment promues par les rousseauistes), mais surtout économiques.

Les colonies ont été un lieu d'expérimentation fondamental pour la protection de l'environnement « à la française ». Ainsi, la Société impériale zoologique d'acclimatation, ancêtre de la SNPN, fondée en 1854, « était chargée de réfléchir non seulement aux nécessités d'acclimater les végétaux pour la nourriture et les vêtements, ou les animaux pour la force de production, mais aussi à l'acclimatation de l'homme blanc lui-même pour le travail dans les portions de la zone torride habitées par les Européens⁵³ ». Composée de 500 à 2 600 membres, c'est une organisation élitiste et mondaine, qui « accueille également des naturalistes ou expérimentateurs amateurs, des membres des classes moyennes et des notables provinciaux⁵⁴. » Plusieurs visions s'affrontent alors, notamment autour de la création des premiers parcs naturels. Les préservationnistes, influencés par John Muir et le parc national de Yellowstone aux États-Unis, veulent protéger ces espaces de toute action d'origine anthropique, alors que les conservationnistes défendent une exploitation raisonnée de la nature. Le préservationnisme naturaliste français – bien que différent de l'américain qui se fonde sur une justification culturelle autour de l'idée de

53. Hakim BOURFOUKA et Nicolas KRAUTBERGER, « Préserver la nature de l'Algérie française - L'Alfa est-il un colon comme les autres ? », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, p. 59.

54. Rémi LUGLIA, « Le dépeuplement des cours d'eaux : un marqueur de l'émergence de la protection de la nature (milieu XIXe-milieu XXe siècle) », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, p. 199.

wilderness – « restera cependant une niche minoritaire dans l'écologie du régime colonial de la mise en valeur aussi bien que dans celle du développement⁵⁵. » Ainsi, la Société impériale (puis nationale) d'acclimatation « prône l'aménagement de la planète selon les besoins économiques des métropoles, par un vaste transfert de ressources végétales et animales de la planète redessinant la carte agricole du monde⁵⁶ ». Sur le terrain, deux groupes s'affrontent pour imposer leur vision : les naturalistes d'un côté, et les forestiers de l'autre. En effet, fin XIX^e–début XX^e siècle, l'administration coloniale recrute des ingénieurs des Eaux et Forêts, ainsi que des agronomes, pour mettre en place des services techniques gestionnaires, marquant un certain déclin de l'influence des naturalistes. Les forestiers suivent le credo de l'école de Nancy : « Il n'y a pas de forêt sans forestier pas plus qu'il n'y a de jardin sans jardinier. La forêt vierge n'est pas autre chose qu'une fiction poétique⁵⁷. » Parallèlement, un discours critique de protection de la nature se développe au début du XX^e siècle⁵⁸. La Société d'acclimatation participe à la création de la LPO en 1912, puis organise le premier congrès international pour la protection de la nature à Paris en 1923. Toutefois, comme indiqué plus haut, les guerres mondiales et la crise économique ne permettent pas un développement de ces tendances.

– Ligue pour la protection des oiseaux

Existe-t-il une protection de l'environnement « à la française »⁵⁹ ? On peut noter l'importance d'une vision patrimoniale de la nature, en témoigne la première loi de protection des sites et monuments naturels qui « dérive, par sa philosophie et ses techniques, de la loi sur les monuments historiques⁶⁰. » De nombreux concepts et techniques sont en effet transposés dans la conservation de la nature, que ce soit les sites ou espèces protégés ou l'organisation des commissions. Il semble aussi que le concept d'environnement a eu

55. Yannick MAHRANE, Frédéric THOMAS et Christophe BONNEUIL, « Mettre en valeur, préserver ou conserver. Genèse et déclin du préservationnisme dans l'empire colonial français (1870-1960) », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, p. 77.

56. *Ibid.*, p. 64.

57. *Ibid.*, p. 75.

58. *Ibid.*, p. 66.

59. Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, éd., *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, Seyssel : Champ Vallon, 2013, 340 p.

60. Lucien CHABASON, « Existe-t-il une approche française de la protection de la nature ? », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, p. 335.

moins d'écho en France que dans les pays anglo-saxons, la protection de la nature et de l'environnement étant à peu près la même chose⁶¹, même si le terme participe tout de même, on le verra, d'une politisation des questions environnementales.

Il faut donc attendre la fin de la Deuxième Guerre mondiale pour que le mouvement de protection de la nature reprenne un nouveau souffle. La reconstruction est vue comme une opportunité pour prendre en compte l'environnement dans les politiques d'aménagement. L'Union internationale pour la protection de la nature (UIPN) est créée lors d'une conférence internationale organisée sous l'égide de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) en 1948, à Fontainebleau. La tendance préservationniste française est au début dominante, représentée par Roger Heim, Henri Humbert et Théodore Monod. Toutefois, la décolonisation et l'importance de l'idée de développement à l'Organisation des Nations unies (ONU) propulsent le paradigme de la « conservation pour le développement » qui deviendra dominant au tournant des années 1960⁶² : l'UIPN est renommée Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) en 1956, et Monod parle de « mise à mort du préservationnisme naturaliste⁶³ » en 1961.

Les organisations conservationnistes se développent alors dans les années 1960 : le WWF⁶⁴ est créé en 1961, le bureau français ouvrant douze ans plus tard ; la Société nationale d'acclimatation devient la SNPN en 1960 ; la Fédération française des sociétés de protection de la nature (FFSPN), qui deviendra FNE, en 1968. La croissance du nombre de membres et des budgets reste toutefois limitée, tout comme l'impact de ces organismes⁶⁵.

61. Lionel CHARLES et Bernard KALAORA, « Protection de la nature et environnement en France : une dynamique inaboutie », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, pp. 301-302.

62. MAHRANE, THOMAS et BONNEUIL, *op. cit.*, p. 78.

63. *Ibid.*, p. 79.

64. Cette thèse contient un grand nombre de sigles et d'acronymes. Pour éviter au lecteur des allers-retours incessants entre le texte et la liste complète présente dans le préambule, nous avons opté, pour une partie d'entre eux, pour l'affichage de la forme longue dans le texte à la première occurrence, puis dans la marge pour les occurrences suivantes. Bien que cette solution puisse être parfois répétitive et visuellement encombrante, nous espérons qu'elle rendra la lecture plus fluide.

65. DALTON, *op. cit.*, p. 35.

La « nouvelle vague environnementale »

C'est à la fin des années 1960 que commencent à naître ce qu'on appelle communément les mouvements écologistes. Les questions de conservation se font de plus en plus importantes, mais c'est l'apparition de nouvelles thématiques qui engendrent cette « nouvelle vague environnementale », pour reprendre le terme de Dalton : nucléaire, pollutions variées, rareté des ressources, surpopulation, pluies acides, qualité de vie, etc. Ces mouvements se distinguent en partie des associations de conservation, à la fois par leur discours et leur composition. Ils se basent toutefois sur les réseaux scientifiques et éducationnels déjà existants, maintenus par les organisations de conservation, et beaucoup de militants circulent entre mouvements écologistes militants et associations de protection de la nature⁶⁶.

Un contexte favorable

Un certain nombre de causes et d'événements est avancé par la littérature pour expliquer l'émergence de ces nouveaux mouvements, mais il reste difficile de juger la part que chacun a joué. On l'a dit, les mouvements écologistes sont composés d'une population marquée par les mouvements des « années 1968 » et ce qu'une certaine littérature a analysé comme des causes post-matérialistes⁶⁷. Une série de catastrophes provoque une montée en puissance des thématiques environnementales dans le débat public : naufrage du Torrey Canyon en 1967, pollution du Rhin et explosion de la plateforme pétrolière de Santa Barbara en 1969, etc. Comme l'explique Dalton : « les problèmes environnementaux ne concernaient plus seulement les ornithologues amateurs et les préservationnistes ruraux ; la menace potentielle même pour l'individu moyen devenait évidente⁶⁸. » Les catastrophes favorisent une prise de conscience et renforcent les revendications écolo-

66. Alexis VRIGNON, *La naissance de l'écologie politique en France : une nébuleuse au coeur des années 68*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2017, 322 p.

67. Ronald F. INGLEHART, éd., *Policy Problems of Advanced Industrial Society*, Londres, Royaume-Uni : Sage Publications, 1977.

68. Nous traduisons : « Environmental problems were no longer something that affected only bird-watchers and rural preservationists ; the potential threat to even the average individual was becoming obvious. » DALTON, *op. cit.*, p. 36.

gistes.

L'apparition du terme environnement participe aussi d'une politisation des questions environnementales : les solutions ne sont pas qu'administratives et techniques, une évaluation scientifique qui insiste sur l'interdépendances des écosystèmes et leur fragile équilibre est nécessaire, et le problème est global et urgent⁶⁹. La sortie du livre *Silent Spring*⁷⁰, en 1962, écrit par la biologiste américaine Rachel Carson et dénonçant la toxicité du DDT, est souvent donnée comme point départ d'une prise de conscience générale. Comme pour les catastrophes environnementales, on pourrait faire une histoire de la prise de conscience écologique par les nombreux ouvrages et rapports qui ont marqué l'opinion publique et les décideurs, que ce soit *Avant que nature meure* de Jean Dorst⁷¹, le rapport Meadows⁷² ou le rapport Bruntland⁷³. C'est la rencontre de ces préoccupations et événements avec le mouvement étudiant des « années 1968 » qui explique le dynamisme des mouvements écologistes⁷⁴.

Environnementalistes et écologistes

Il est donc courant de distinguer les mouvements écologistes, défendant une approche politisée et systémique des questions environnementales, des mouvements environnementalistes, héritiers des organisations de conservation, focalisés sur une approche scientifique et experte. La différence se fait notamment sur le rapport à l'État, les écolo-

69. Jan-Henrik MEYER, « Un faux départ ? Les acteurs français dans la politique environnementale européenne dans les années 1970 », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, p. 123.

70. Rachel CARSON, *Silent Spring*, Greenwich, États-Unis d'Amérique : Fawcett, 1962, 304 p.

71. Jean DORST, Roger HEIM et Bernhard van LIPPE-BIESTERFELD, *Avant que nature meure*, Neuchâtel, Suisse : Delachaux & Niestlé, 1965, 424 p.

72. Donella H. MEADOWS et CLUB DE ROME, *The Limits to Growth : A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, Londres, Royaume-Uni : Earth Island Ltd, 1972, 205 p.

73. COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, *Notre avenir à tous*, sous la dir. de Gro Harlem BRUNDTLAND, Luc GAGNON et Harvey L. MEAD, Montréal, Canada : Éditions du fleuve, 1989, 432 p.

74. « The overlap between the student movement and environmental movement was also important in defining the activists and supporters of green causes. The student movement spawned a new generation of assertive young political activists who provided a leadership cadre and activist core for many of the newly forming environmental groups. Similarly, participants in the new wave of environmental action were heavily drawn from the university graduates of the 1960s and 1970s. » DALTON, *op. cit.*, p. 37.

gistes se montrant « fort critiques face à toute idée de cogestion de l'environnement avec l'Etat⁷⁵. »

Les clivages entre mouvements peuvent être appréhendés en termes de pensée politique. Jean Jacob distingue ainsi le naturalisme subversif de Serge Moscovici qui a fortement influencé les AT, et le naturalisme conservateur qui se développe autour des travaux de Robert Hainard et du groupe Diogène, qui a influencé de nombreuses associations de protection de la nature et des personnalités comme Antoine Waechter⁷⁶. D'autres travaux se sont attachés à identifier les précurseurs et les influences très variées de la pensée écologiste, souvent pour arriver au constat d'une multitude de « sources » pour une pensée éclatée⁷⁷. Nous ne discuterons pas de ces travaux ici. Il convient simplement de garder en tête ces origines multiples, tout en ne leur donnant pas une importance excessive dans l'analyse actuelle des organisations environnementales. Comme nous allons le voir, la forte circulation des militants et les contraintes directes imposées par l'évolution du rôle des associations de protection de l'environnement vont avoir tendance à atténuer et brouiller ces clivages, et en premier lieu celui le plus souvent mentionné entre écologistes et environnementalistes.

– Amis de la Terre

En effet, au-delà des stratégies de différenciation des mouvements, cette « distinction entre écologisme et environnementalisme se réfère à un modèle de politisation qui donne la priorité à l'idée⁷⁸ » et ne résiste donc pas à un examen des trajectoires et dynamiques militantes. Beaucoup d'écologistes sont à la fois membres de groupes politiques et d'as-

75. L'auteur note par ailleurs que la distinction entre écologue et écologiste apparaît dans le Larousse en 1983, pour ne pas confondre écologie scientifique et politique. Alexis VRIGNON, « Les écologistes et la protection de la nature et de l'environnement dans les années 1970 », *Ecologie & politique*, (44), 3 mai 2012, p. 118.

76. Jean JACOB, *Histoire de l'écologie politique*, Paris : Albin Michel, 1999, 361 p.

77. Brendan PRENDIVILLE, *L'écologie, la politique autrement ? : culture, sociologie et histoire des écologistes*, Paris : L'Harmattan, 1993, 200 p. ; Jean JACOB, *Les sources de l'écologie politique*, Collection Panoramiques, Condé-sur-Noireau : Arléa-Corlet, 1995 ; AUDIER, *op. cit.* ; Raymond L. BRYANT, éd., *The International Handbook of Political Ecology*, Cheltenham, Royaume-Uni : Edward Elgar Publishing, 2015, 699 p. ; BESS, *op. cit.* ; Nicolas de LONGEAUX, *La nature et la norme : la philosophie politique contemporaine face aux questions écologiques*, Paris : L'Harmattan, 2009, 301 p. ; Dominique BOURG et Augustin FRAGNIÈRE, éd., *La pensée écologique : une anthologie*, Paris : Presses universitaires de France, 2014, 875 p.

78. VRIGNON, « Les écologistes et la protection de la nature et de l'environnement dans les années 1970 », *art. cit.*, p. 121.

sociations de protection de l'environnement (ces dernières servant souvent de lieux de formation)⁷⁹ ; la candidature de René Dumont est soutenue par la Fédération Rhône-Alpes de protection de la nature (FRAPNA) et profite largement de l'aide d'associations de protection de la nature pour récolter les signatures⁸⁰ ; le développement des groupes politiques va de pair avec une forte progression des associations et ONG dans les années 1960-1970. De plus, de nombreux scientifiques participent à la politisation des enjeux écologiques, notamment à travers des ouvrages alarmistes et engagés à fort retentissement⁸¹.

De même, l'idée selon laquelle les écologistes seraient moins enclins à s'institutionnaliser que les environnementalistes est discutable dès les années 1970. Cette question de l'institutionnalisation se pose en effet rapidement, notamment aux AT, organisation centrale dans la structuration de l'écologie politique française, qui tente d'unifier la myriade de mouvements : « De fait, en dépit de professions de foi parfois virulentes en faveur d'une autonomie radicale des groupes locaux, l'institutionnalisation de l'écologie commence dès le milieu des années 1970 et non pas lors de la décennie suivante, comme on le pensait auparavant⁸². » Les écologistes sont constamment tiraillés entre leur méfiance envers le champ politique et la volonté de porter leurs idées dans l'arène électorale, et leur méfiance envers le champ administratif et l'envie de faire « valoir leur expertise auprès des pouvoirs publics⁸³ », notamment en siégeant dans des instances de consultation.

Finalement, le début des années 1980 est marqué par un processus de division du travail central dans l'histoire du mouvement écologiste français : le « recentrage associatif » des AT, initié en 1982, rend possible la création des Verts en 1984, et « traduit donc le basculement d'une vision de la société civile comme lieu d'auto-organisation du corps social en dehors de l'Etat vers la volonté de dialoguer ès-qualité avec les pouvoirs publics

79. VRIGNON, *La naissance de l'écologie politique en France*, *op. cit.*, p. 46.

80. *Ibid.*, p. 120.

81. BESS, *op. cit.*

82. VRIGNON, *La naissance de l'écologie politique en France*, *op. cit.*, p. 152.

83. *Ibid.*, p. 285.

pour faire avancer des projets précis⁸⁴. » C'est ainsi que les Verts deviennent, pour un temps⁸⁵, les représentants quasi-exclusifs des aspirations écologistes dans le champ politique, tandis que les associations se concentrent sur un travail de plaidoyer et d'expertise, renforçant leurs liens avec le champ administratif. Ce processus s'explique en partie par les difficultés des mouvements à se renouveler après l'échec des luttes anti-nucléaires à la fin des années 1970, matérialisées par l'apparition de la notion de transition écologique qui vient renforcer « l'idée d'un nécessaire temps de transition vers une société écologique [...] cette notion permet aux militants d'accepter une relative dépolitisation de leur action dans une approche qui délaisse le conflit au profit de la concertation et d'une apologie d'une transformation de la vie quotidienne⁸⁶. »

Les écologistes, des experts au service d'une société verte

La division du travail entre politique et associatif se retrouve en sociologie politique : les associations aux sociologues des mobilisations et de l'expertise, les partis politiques à ceux s'intéressant aux élections et au champ politique⁸⁷. Sylvie Ollitrault distingue ainsi les travaux « s'intéressant à l'articulation entre les groupes d'intérêts environnementaux et l'État » et « ceux qui n'étudient que le mouvement politique (Les Verts)⁸⁸ ». Si les partis affichent clairement la volonté de transformer la société, les associations et fondations environnementales sont constamment tiraillées entre leur rôle de développement

84. *Ibid.*, p. 298.

85. Simon PERSICO, « Un clivage, des enjeux : une étude comparée de la réaction des grands partis de gouvernement face à l'écologie », Thèse de doctorat, Paris : Institut d'études politiques de Paris, 13 novembre 2014, 447 p.

86. VRIGNON, *La naissance de l'écologie politique en France*, op. cit., p. 312.

87. Guillaume SAINTENY, « Les dirigeants écologistes et le champ politique », *Revue française de science politique*, 37 (1), 1987, pp. 21-32; Guillaume COURTY, Loïc BLONDIAUX et G. SAINTENY, « L'élite verte : atypisme provisoire ou préfiguration d'un nouveau personnel politique ? », *Politix*, 3 (9), 1990, pp. 18-36; Guillaume SAINTENY, *L'introuvable écologisme français ?*, Paris : Presses universitaires de France, 2000, 537 p.; Pascal DELWIT et Jean-Michel DE WAELE, éd., *Les partis verts en Europe*, Bruxelles, Belgique : Éditions Complexe, 1999, 260 p.; Florence FAUCHER-KING, *Les habits verts de la politique*, Paris : Presses de Sciences Po, 1999, 320 p.

88. Sylvie OLLITRAULT, « Les écologistes français, des experts en action », *Revue française de science politique*, 51 (1), 1^{er} mars 2001, pp. 105-130.

d'une autre société et celui d'experts au service du verdissement du monde social actuel. En attendant que la transition écologique se réalise pleinement, il faut préparer le terrain tout en limitant les dégâts. Il s'agit alors d'aider et accompagner les bonnes volontés et d'être un contre-pouvoir face aux « pollueurs » et aux « lobbies ».

Des « para-administrations » sous contrôle ?

Pierre Lascoumes distingue deux rôles remplis par les associations environnementales du point de vue de l'action publique environnementale : celui de formation et celui de force de proposition. Il montre que le mouvement associatif français est particulièrement proche de l'État, jusqu'à parler, pour certaines associations de protection de l'environnement, de « para-administrations »⁸⁹. Cette proximité a permis une structuration relativement stable du mouvement, au détriment de son indépendance, contrairement au cas allemand par exemple, où les associations environnementales ont su préserver une autonomie plus importante⁹⁰. Elle a aussi pour conséquence l'isolement des éléments les plus radicaux et la disparition de l'identité commune qui unissait les écologistes malgré leur diversité dès les années 1980⁹¹. La technicité de plus en plus importante de ces politiques publiques a obligé les associations à se doter de compétences jusque-là réservées à des administrations et à des scientifiques⁹², en modifiant leurs critères de recrutement, et à s'institutionnaliser⁹³.

Cet encadrement de l'activité se matérialise notamment à travers l'agrément de protection de la nature créé par la loi du 10 juillet 1976, puis réformé en 1995 par la loi Barnier (notamment en restreignant l'accès à l'agrément aux associations ayant la protection de l'environnement comme activité principale) et en 2009 par la loi Grenelle 1, l'article 49

89. LASCOUMES, *L'éco-pouvoir*, op. cit., p. 194.

90. *Ibid.*, p. 206.

91. Sylvie OLLITRAULT, *Militer pour la planète : sociologie des écologistes*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2008, p. 97.

92. Pierre LASCOUMES et Jean-Pierre LE BOURHIS, *L'environnement ou l'administration des possibles : la création des directions régionales de l'environnement*, Logiques politiques, Paris : L'Harmattan, 1997, 253 p.

93. Frédéric SAWICKI, « Les temps de l'engagement. A propos de l'institutionnalisation d'une association de défense de l'environnement », dans *La politisation*, sous la dir. de Jacques LAGROYE, Paris : Belin, 2003, pp. 123-146.

disposant que « les associations et fondations œuvrant pour l'environnement bénéficieront d'un régime nouveau de droits et obligations lorsqu'elles remplissent des critères, notamment de représentativité, de gouvernance, de transparence financière, ainsi que de compétence et d'expertise dans leur domaine d'activité ». L'article L. 141-3 du Code de l'environnement, créé par l'article 249 de la loi Grenelle 2 de 2010, mentionne un droit de siéger dans certains organismes. La dernière évolution à noter est celle du décret du 12 juillet 2011, complété par quatre arrêtés ministériels. Ils modifient les conditions d'accès à l'agrément (notamment un nombre minimal de 2 000 adhérents pour l'agrément national), les échelons (suppression du communal et intercommunal pour ne garder que départemental, régional et national), la durée (cinq ans, renouvelable), et crée un second régime d'habilitation à participer à des instances consultatives. Il convient toutefois de ne pas surestimer les avantages donnés par cet agrément : « Ajouté au fait qu'il a toujours été très largement distribué, l'agrément en perd sa raison d'être initiale. Il est en réalité le plus souvent utilisé par les associations comme un simple label, gage d'autolégitimation qui sert essentiellement la communication de l'association, et non pas comme support de droits résultant de celui-ci⁹⁴. » De plus, la possibilité de siéger dans des organismes consultatifs dépend du bon vouloir des pouvoirs publics, puisque « [l']article L. 141-2 ne reconnaît aucun “droit” aux associations agréées d'intégrer les organismes publics, mais bien plus modestement une simple vocation, dont la transformation en nominations effectives dépend exclusivement de la volonté unilatérale de l'administration qui dispose toujours du pouvoir de choisir discrétionnairement ses interlocuteurs associatifs⁹⁵. »

Cependant, considérer l'action des organisations environnementales seulement sous l'angle des politiques publiques environnementales occulte la variété des objets, des modes d'action et des « publics visés »⁹⁶, la complexité des relations avec le champ administratif et les évolutions qu'a connu le monde associatif. De plus, les travaux s'intéressant à la spécificité du militantisme écologiste mettent en avant la diversité des parcours et le rapport particulier qu'entretiennent les militants à l'expertise et au savoir

94. Xavier BRAUD, « La réforme de l'agrément du 12 juillet 2011 : Des objectifs louables, une occasion manquée ? », *Revue juridique de l'environnement*, 37 (1), 2012, p. 65.

95. *Ibid.*, pp. 79-80.

96. BERNY, *op. cit.*

scientifique, à la fois marqueur identitaire fort et répertoire d'action central, qui ne peut seulement s'expliquer par une demande des pouvoirs publics.

Des « experts militants » aux professionnels de l'environnement et de l'action collective

Dans leur étude portant sur le militantisme dans des associations écologistes bretonnes dans les années 1980⁹⁷, Thiphaine Bartélémy et Florence Weber distinguent trois itinéraires militants, repris par la suite par Sylvie Ollitrault⁹⁸ : politique (passage par le Parti socialiste unifié (PSU), la CFDT ou l'Union nationale des étudiants de France (UNEF), expériences néo-rurales, justification rationnelle de l'engagement), scientifique (méfiance envers le politique, réenchancement professionnel, justification affective de l'engagement) et réactif (NIMBY, critiques de politiques publiques locales et/ou sectorielles). Malgré la séparation entre associations et partis en 1984, l'ambiguïté persiste entre le politique et l'associatif. Ollitrault note ainsi qu'encore au début des années 1990, des militants des Verts se posaient la question, lors d'une assemblée régionale en Bretagne : « Sommes-nous un parti politique ou un groupe d'intérêt⁹⁹ ? »

Malgré ces trajectoires variées, une identité commune se construit autour de l'expertise, qui devient « la norme et la référence, y compris pour les associations qui ne sont pas du tout intégrées dans un processus décisionnel comme les groupes anti-nucléaires ; elle n'est plus seulement mode d'action des écologistes ; dorénavant revendiquée, elle forge leur identité¹⁰⁰. » Ainsi, le recours à la science n'est pas l'apanage des associations naturalistes mais se diffuse dans toutes les organisations. C'est par exemple le cas plus récent de la Surfrider Foundation Europe (SFE), étudiée sous l'angle pragmatiste des économies de la grandeur¹⁰¹ par Julien Weisbein, qui montre une mobilisation crois-

97. Thiphaine BARTÉLÉMY et Florence WEBER, *Le territoire en question : associations et militants écologistes bretons*, Paris : Ministère de l'Environnement, 1986, 68 p.

98. OLLITRAULT, *Militer pour la planète*, op. cit.

99. *Ibid.*, p. 92.

100. *Ibid.*, p. 107.

101. Luc BOLTANSKI et Laurent THÉVENOT, *De la justification : les économies de la grandeur*, NRF essais, Paris : Gallimard, 1991.

sante de la science comme « axe structurant du répertoire d'action de l'organisation ¹⁰² » qui se traduit par une évolution du recrutement, le mimétisme avec les structures universitaires et l'appui sur des équipements scientifiques. D'autres éléments sont partagés par les militants écologistes : une forte défiance envers le champ politique et la gauche traditionnelle, un capital social et culturel fort (avec des nuances entre associations de conservation et écologistes, les premières étant plus élitistes ¹⁰³), une célébration du petit (*small is beautiful*), du local (« agir local, penser global ») ou encore la maîtrise de nouveaux répertoires d'action importés d'Amérique du Nord.

La multiplication des organisations dans les années 1980-1990 est accompagnée d'une spécialisation et d'une professionnalisation (Mario Diani et Paolo Donati parlent de *protest business* ¹⁰⁴ et y ajoutent la bureaucratisation). La spécialisation se manifeste dès la phase d'émergence des années 1960-1970 à travers le choix d'un public cible (pouvoirs publics, entreprises, grand public, autres associations), le développement de « compétences distinctes ¹⁰⁵ » liées au modes d'action (contentieux, financement de la conservation, pression médiatique, etc.) et les thématiques traitées. À la génération d'origine, qui a su transformer son répertoire d'action à travers l'expertise en devenant des « semi-professionnels », succède une nouvelle génération de professionnels de l'environnement ou de l'action collective recrutés pour leurs compétences techniques, juridiques ou médiatiques ¹⁰⁶. Il faut noter que cette transformation n'est pas spécifique au cas français ou aux questions d'environnement, mais que les associations environnementales françaises – du moins les grandes – semblent particulièrement marquées par ce phénomène de professionnalisation se développant au détriment de la participation des bénévoles ¹⁰⁷. Dalton, dans son étude comparée des organisations écologistes en Europe de l'Ouest, note par ailleurs que la professionnalisation est plus marquée et stable dans les organi-

102. Julien WEISBEIN, « Capter et (co)produire des savoirs sous contraintes : le tournant expert de Surfrider Foundation Europe », *Politix*, (111), 15 décembre 2015, p. 105.

103. DALTON, *op. cit.*, p. 115.

104. Mario DIANI et Paolo R. DONATI, « Organisational Change in Western European Environmental Groups : A Framework for Analysis », *Environmental Politics*, 8 (1), mars 1999, p. 14.

105. BERNY, *op. cit.*, pp. 89-125.

106. OLLITRAULT, « Les écologistes français, des experts en action », *art. cit.*

107. DIANI et DONATI, *art. cit.*, p. 20.

sations de conservation « traditionnelle » (qu'il distingue des organisations écologistes politiques), ce qui amène les militants souhaitant faire carrière à les préférer, les groupes plus militants servant de point d'entrée¹⁰⁸. La tension entre professionnalisation et objet social des associations environnementales est aussi présente à l'échelle des individus, et particulièrement des dirigeants qui doivent réussir « à se positionner et à agir, ontologiquement et socialement, entre les idéaux, impératifs et contraintes que la préservation de la planète requiert, et les hétéronomies historiques, politiques et institutionnelles d'une société tout-économique¹⁰⁹ ».

Pour Lascoumes, le développement des politiques publiques environnementales a entraîné la création d'un champ professionnel spécialisé, les écologistes devenant alors des « éco-conseillers¹¹⁰ ». La multiplication des réglementations et la prise en compte croissante des enjeux environnementaux dans le secteur privé a en effet favorisé le verdissement relatif des industries existantes et la multiplication de bureaux d'études et d'éco-industries spécialisées dans le recyclage, la dépollution, la production et l'analyse de données sur l'environnement, la certification, ou encore la compensation écologique. Les organisations environnementales sont alors intégrées à des secteurs économiques qui les rapprochent des entreprises, par exemple celui de la conservation de la biodiversité¹¹¹. Les éco-conseillers peuvent se former dans les associations environnementales pour acquérir des compétences valorisées dans le secteur privé à but lucratif, notamment à travers le développement d'activités de conseil. C'est par exemple le cas de l'EURL Conseil AT, créée par les AT au début des années 90 pour la « commercialisation de services à destination des entreprises et des collectivités locales¹¹² », ou encore de l'agence de conseil en environnement Atout vert fondée par d'anciens du mouvement de jeunes de la FFSPN (ancêtre de FNE), Jeunes et Nature, à la fin des années 1980¹¹³, et notamment par son président Thierry Coste, maintenant conseiller politique de la Fédération nationale des

108. DALTON, *op. cit.*

109. CANABATE, *op. cit.*

110. LASCOUMES, *L'éco-pouvoir, op. cit.*, p. 301.

111. Catherine AUBERTIN, éd., *ONG et biodiversité : représenter la nature ?*, Paris : IRD Éditions, 2005, 210 p.

112. BERNY, *op. cit.*, p. 144.

113. SPANOU, *op. cit.*, p. 185.

chasseurs (FNC).

Cette professionnalisation et mise en concurrence ne se fait toutefois pas sans accrocs et résistances. Ainsi, Agnès Fortier et Pierre Alphanféry montrent comment les associations naturalistes participant à la production de données sur l'état de la biodiversité en France se sont professionnalisées dans les années 1990, à travers une augmentation du nombre de salariés et le recrutement de personnes dotées de compétences scientifiques, une gestion rigoureuse de l'association, le développement de partenariats et l'adhésion à divers réseaux¹¹⁴. Les auteurs mettent notamment en avant la remise en cause d'un quasi-monopole de l'expertise des associations naturalistes par des bureaux d'études concurrents pour expliquer cette évolution. Le dispositif étudié (le Système d'Information sur la Nature et les Paysages) pousse les associations à se professionnaliser et à standardiser leur production de données. En interne, des réticences apparaissent face à ce qui est perçu comme une « instrumentalisation », dans un contexte de tension entre bénévoles et salariés, entre objet social et professionnalisation. Les auteurs confirment le paradoxe relevé par Lascoumes : « La pensée écologiste était à son point de départ radicalement critique de la domination du monde par la “raison technique” et liait dans une même dénonciation le risque de catastrophe écologique et l'antidémocratie foncier de la société technicienne. Cependant, les catégories de pensée à partir desquelles les problèmes ont été construits et les savoirs mobilisés pour promouvoir des réponses relèvent pour l'essentiel d'une rationalité scientifique et technique¹¹⁵. »

Ces tensions se manifestent aussi face à l'importance croissante des fondations privées dans le financement des organisations à but non lucratif, et plus particulièrement des organisations environnementales. De nombreux chercheurs se sont intéressés à leur fonctionnement et à leurs effets sur les organisations qu'elles financent, notamment aux États-Unis, où le phénomène est particulièrement avancé du fait de la concentration des richesses et du développement de fondations de tradition politique libérale¹¹⁶. Ils

114. Pierre ALPHANFÉRY et Agnès FORTIER, « Les associations dans le processus de rationalisation des données naturalistes », *Natures Sciences Sociétés*, 19 (1), 1^{er} mars 2011, pp. 22-30.

115. LASCOUTES, *L'éco-pouvoir*, op. cit., p. 298.

116. Edouard MORENA, « L'odeur de l'argent : les fondations philanthropiques dans le débat climatique international », *Revue internationale et stratégique*, (109), 21 mars 2018, pp. 115-123 ; Sylvain LEFÈVRE,

ont notamment montré le processus de sélection d'organisations modérées et professionnelles¹¹⁷, qui peut aller jusqu'à une intervention directe. C'est le cas exemplaire de la Fondation Ford qui a forcé le Natural Resources Defense Council (NRDC) à mettre un terme à sa stratégie agressive d'attaque en justice d'entreprises, jusqu'au licenciement d'une partie du service juridique et la création d'un *screening board* qui permet à la Fondation de contrôler tout contentieux mené par le NRDC¹¹⁸. Au-delà de cas extrêmes comme celui-ci, Tim Bartley a montré, à partir d'une étude de cas sur le développement de la certification forestière dans les années 1990, comment les fondations « façonnent les mouvements sociaux¹¹⁹ ». Il avance que leur influence va au-delà d'une simple sélection d'organisations modérées en coordonnant « leurs aides financières pour construire un champ organisationnel dans lequel les revendications critiques et les formes de gouvernance compatibles avec le marché se trouvent en synergie plutôt qu'en contradiction¹²⁰. »

La proximité avec le champ économique se manifeste également par le développement de partenariats directs avec les entreprises qui, dans le cas des associations environnementales, « semble témoigner en faveur de l'adoption d'un nouveau paradigme où la poursuite d'objectifs environnementaux deviendrait compatible avec l'objectif de maximisation du profit communément attribué aux entreprises¹²¹. ». On peut toutefois nuancer la nouveauté de ce « paradigme » et préférer parler d'un approfondissement, l'idée d'une compatibilité entre préoccupations environnementales et logiques économiques se retrouvant, comme on l'a vu, dès les premiers mouvements de conservation, puis dans la conservation pour le développement, le développement durable et la majorité des

« Les héritiers rebelles », *Politix*, (121), 11 mai 2018, pp. 55-78.

117. Daniel R. FABER et Deborah MCCARTHY, éd., *Foundations for Social Change : Critical Perspectives on Philanthropy and Popular Movements*, Lanham, États-Unis d'Amérique : Rowman & Littlefield, 2005, 307 p.

118. Robert J. BRULLE et Craig JENKINS, « Foundations and the Environmental Movement : Priorities, Strategies, and Impact », dans *Foundations for Social Change : Critical Perspectives on Philanthropy and Popular Movements*, sous la dir. de Daniel R. FABER et Deborah MCCARTHY, Lanham, États-Unis d'Amérique : Rowman & Littlefield, 2005, 160s.

119. Tim BARTLEY, « How Foundations Shape Social Movements : The Construction of an Organizational Field and the Rise of Forest Certification », *Social Problems*, 54 (3), 2007, pp. 229-255.

120. *Ibid.*, p. 121.

121. Gilles GROLLEAU, Naoufel MZOGHI et Luc THIÉBAUT, « Les "alliances vertes" entre les entreprises et les associations de protection de l'environnement : une réelle réconciliation ou une "instrumentalisation" réciproque ? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (4), novembre 2008, p. 630.

politiques publiques environnementales¹²². La notion de responsabilité sociale des entreprises, et donc d'une possible adaptation des logiques de développement économique – sous la supervision des organisations environnementales notamment –, n'en est que le dernier avatar.

Une partie des organisations, souvent rassemblées sous l'appellation d'ONG, se sont aussi transformées par l'importation de méthodes de levée de fonds et de *management* d'Amérique du Nord¹²³. A l'échelle organisationnelle, Sylvain Lefèvre, dans son étude sur l'arrivée des techniques de *street fundraising* dans les ONG françaises, a notamment identifié trois effets : modification des hiérarchies internes des ONG (service *fundraising* central, direction par des *managers*), démonétisation de certaines causes et recherche de donateurs plutôt que de bénévoles¹²⁴.

En plus d'une proximité historique avec le champ administratif, les associations et fondations environnementales sont donc aussi fortement influencées par le champ économique. Plus généralement, la porosité à de multiples espaces sociaux semblent être une caractéristique importante du monde associatif, et particulièrement de l'espace que constituent les organisations environnementales.

Faire espace ou transformer les autres : une approche structurale des organisations environnementales

Comme mentionné plus haut, les associations et fondations environnementales nationales ont pour objectif principal de changer la société, et non de société, pour reprendre la distinction faite par René Dumont lors des élections présidentielles de 1974¹²⁵. S'en-

122. RUMPALA, *op. cit.*

123. Hokyū HWANG et Walter W. POWELL, « The Rationalization of Charity : The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector », *Administrative Science Quarterly*, 54 (2), 1^{er} juin 2009, pp. 268-298.

124. Sylvain LEFÈVRE, *ONG & Cie : mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris : Presses universitaires de France, Le Monde, 2011, 224 p.

125. Il ne s'agit pas d'affirmer que toutes les organisations environnementales ont abandonné l'objectif de changer de société, mais par choix ou par contrainte, leur activité est majoritairement tournée vers des objectifs « réalistes » et sectoriels qui partent donc du contexte politique et économique actuel.

suit une tension constitutive de l'espace qu'elles forment : puisqu'il s'agit de verdir les autres secteurs de la société, leur action se tourne fortement vers l'extérieur, limitant par là même l'autonomie et la stabilité d'un espace poreux.

L'espace des organisations environnementales, à la croisée des champs

Deux éléments reviennent régulièrement dans la littérature : le caractère nébuleux du mouvement écologiste¹²⁶, c'est-à-dire la labilité de ses frontières, et son positionnement « à la croisée » de mondes sociaux variés, qu'il partage avec le monde associatif : que ce soit « à la croisée d'univers antagonistes¹²⁷ » ou « de différents champs fortement concurrentiels : à la fois celui des ONG, des associations à caractère transnational et de la nébuleuse foisonnante des organisations écologistes¹²⁸ », au « croisement du monde associatif et des champs administratif, militant et économique¹²⁹ », « à l'intersection de trois espaces : celui de l'intervention militante, celui de l'expertise scientifique et celui de la régulation administrative¹³⁰ », ou encore comme « zone de contact à l'interface de l'État et du marché¹³¹ ».

Cette question de la frontière d'un espace social fait écho aux nombreux travaux qu'il est possible de rassembler sous l'appellation de « théorie des champs »¹³², et en par-

126. VRIGNON, *La naissance de l'écologie politique en France*, op. cit., Cette métaphore est présente dans la majorité des travaux portant sur le mouvement écologiste : Dominique VOYNET et al., *L'environnement, question sociale : dix ans de recherches pour le ministère de l'environnement*, Paris : Editions Odile Jacob, 2001, 305 p. ; MATAGNE, *Comprendre l'écologie et son histoire*, op. cit.

127. Jean-Louis LAVILLE et Renaud SAINSAULIEU, *L'association : sociologie et économie*, Paris : Pluriel, 2013, 437 p.

128. Nadège FRÉOUR, « Le positionnement distancié de Greenpeace », *Revue française de science politique*, 54 (3), 2004, p. 430.

129. Nicolas BRUSADELLI, Marie LEMAY et Yannick MARTELL, « L'espace contemporain des "alternatives" », *Savoir/Agir*, (38), 5 janvier 2017, p. 19.

130. Jean-Baptiste COMBY, *La question climatique : genèse et dépolitisation d'un problème public*, Paris : Raisons d'agir, 2015, p. 150.

131. Denis CHARTIER, « Le rôle de Greenpeace et du WWF dans la résolution des problèmes environnementaux : quel espace politique pour quelles ONG ? », Thèse de doctorat, France : Université d'Orléans, 2002, 414 p.

132. Pour une revue des différentes utilisations du concept de champ, ainsi que leurs différences et similarités, voir John Levi MARTIN, « What Is Field Theory ? », *American Journal of Sociology*, 109 (1), 2003, pp. 1-49.

ticulier ceux de Pierre Bourdieu et ses importations anglo-saxonnes en sociologie des organisations. La métaphore du champ social a en effet été popularisée et adaptée à de nombreux agendas de recherche : d'abord importée des sciences physiques vers la psychologie sociale, elle a été au centre de la démarche de Bourdieu en France, qui a ensuite influencé des chercheurs américains, notamment autour du « champ organisationnel » développé par Paul DiMaggio et Walter Powell¹³³ et repris dans de nombreux travaux s'intéressant aux aspects inter-organisationnels plutôt qu'intra-organisationnels, du « champ multi-organisationnel » en analyse des mobilisations¹³⁴, ou plus récemment du « champ d'action stratégique » de Neil Fligstein et Doug McAdam¹³⁵. Ces démarches de recherche tentent de répondre à des questions différentes tout en partageant une approche relationnelle du social, où les positions des individus ou des organisations se construisent les unes par rapport aux autres et sont déterminées par des forces sociales contraignantes – ce qui n'empêche pas qu'elles disposent de marges manœuvres par ailleurs.

Dans leur bilan des travaux utilisant Bourdieu en analyse des organisations, Mustafa Emirbayer et Victoria Johnson¹³⁶ en critiquent la majorité pour leur abandon du triptyque conceptuel central de sa démarche – champ, capital, habitus – pour ne garder que les deux premiers, et souvent dans des versions appauvries. Il est vrai que les approches en termes de champs organisationnels conçoivent un champ très proche de ce qu'on pourrait appeler un réseau – posture d'ailleurs assumée dans le cas des *multi-organizational fields*¹³⁷. Le champ est alors constitué par les relations formelles ou informelles entre organisations, ce qui est sensiblement différent de l'approche bourdieusienne, où il est

133. Paul J. DIMAGGIO et Walter W. POWELL, « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48 (2), 1983, pp. 147-160.

134. Isabelle SOMMIER et al., « L'altermondialisation en réseaux. Trajectoires militantes, multipositionnalité et formes de l'engagement : les participants du contre-sommet du G8 d'Evian », *Politix*, 17 (68), 2004, pp. 13-48 ; Russell L. CURTIS et Louis A. ZURCHER, « Stable Resources of Protest Movements : The Multi-Organizational Field », *Social Forces*, 52 (1), septembre 1973, p. 53.

135. Neil FLIGSTEIN et Doug MCADAM, *A Theory of Fields*, New York, États-Unis d'Amérique : Oxford University Press, 2012, 238 p.

136. Mustafa EMIRBAYER et Victoria JOHNSON, « Bourdieu and Organizational Analysis », *Theory and Society*, 37 (1), février 2008, pp. 1-44.

137. CURTIS et ZURCHER, *art. cit.*

constitué des relations objectives entre des positions, l'ensemble « [constituant] (dans une perspective synchronique) *une structure ou un état temporaire de relations de pouvoir* au sein de ce qui est (dans une perspective diachronique) *une lutte continue pour la domination du champ*¹³⁸. »

C'est pourquoi les auteurs font un parallèle avec la critique que Bourdieu énonçait déjà à propos de l'interactionnisme de Becker et de son monde de l'art auquel il opposait le champ artistique : « je remarquerai seulement que ce dernier [le champ littéraire ou artistique] n'est pas réductible à une *population*, c'est-à-dire à une somme d'agents individuels liés par de simples relations d'*interaction* et, plus précisément, de *coopération* : ce qui fait défaut, entre autres choses, dans cette évocation purement descriptive et énumérative, ce sont les *relations objectives* qui sont constitutives de la structure du champ et qui orientent les luttes visant à la conserver ou à la transformer¹³⁹. » Il s'agit donc d'aller plus loin que l'analyse des interactions entre organisations – leur régularité, leur force, leurs effets – pour s'intéresser à la structure du champ.

Thomas Medvetz critique dans des termes voisins l'approche des champs d'action stratégique de Fligstein et McAdam, le champ n'y étant qu'un « espace d'effort collaboratif et concurrentiel [...] composé d'acteurs ayant des objectifs communs » et non « un système de forces ou de déterminations indépendantes capables de configurer l'action¹⁴⁰ ». Globalement, la définition très opérationnelle du champ d'action stratégique « exclut de l'analyse les champs dans lesquels un accord n'a pas été trouvé sur un code de conduite approprié, les enjeux ou les bons “cadres interprétatifs”¹⁴¹. »

L'opposition entre interaction et structure n'est pourtant pas absolue ni opérante, puisqu'il paraît plus heuristique de s'intéresser aux deux dimensions qui sont liées et se conditionnent mutuellement, l'idée étant « que structure et interaction se situent dans

138. Nous traduisons : « These points or positions in organizational space and the forces binding them together constitute (from a synchronic perspective) a *structure or a temporary state of power relations* within what is (from a diachronic perspective) an *ongoing struggle for domination over the field*. » EMIRBAYER et JOHNSON, *art. cit.*, p. 6.

139. Pierre BOURDIEU, *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*, Paris : Seuil, 1998, p. 339.

140. Thomas MEDVETZ, « Les think tanks dans le champ du pouvoir étasunien », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 200 (5), 1^{er} décembre 2013, p. 46.

141. *Ibid.*, pp. 46-47.

une relation dialectique l'une par rapport à l'autre, qu'elles se présupposent mutuellement et que l'analyse partielle de la seconde – en abstraction de la première – est en fin de compte une approche erronée¹⁴². » L'incompatibilité supposée de la conception bourdieusienne du champ avec les méthodes basées sur l'étude des interactions, notamment l'analyse de réseaux, est donc discutable et discutée¹⁴³.

Au-delà de l'espace social étudié, il est nécessaire de s'intéresser aux liens entretenus avec d'autres champs, qui peuvent être des vecteurs de soutiens, de références, d'innovation organisationnelle, de contraintes, de perturbations, etc. C'est particulièrement le cas de l'État, ou plus précisément du champ administratif, dont les évolutions vont influencer de nombreux autres champs¹⁴⁴. Cette autonomie vis-à-vis d'autres espaces sociaux, particulièrement importante pour pouvoir parler d'un champ, peut autant se perdre que se gagner, comme Bourdieu a pu le montrer dans le cas du champ éditorial¹⁴⁵.

Cette dernière question est centrale dans le cas des organisations environnementales : leur dépendance aux financements et règles fixées par le champ administratif, l'influence importante des pratiques médiatiques et académiques, ou encore du cadrage des questions environnementales par le secteur privé, invitent à s'interroger sur l'autonomie et donc l'existence d'un champ des organisations environnementales. Peut-on parler d'un champ « émergent » ou « interstitiel », comme le fait Thomas Medvetz à propos des *think tanks* américains¹⁴⁶ ? Il décrit en effet la constitution d'un « sous-espace de production des savoirs » en voie d'autonomisation, notamment à travers l'instauration d'un ensemble de normes, d'une temporalité experte différente de la recherche scientifique, de compétences spécifiques, etc. Le *think tank* est ici considéré « comme un dispositif organisationnel qui combine différentes formes d'autorités issues des institutions univer-

142. Nous traduisons : « One alternative of stating this criticism, perhaps, is to suggest that structure and interaction stand in a dialectical relation to one another, that they mutually presuppose one another, and that the one-sided analysis of the latter – in abstraction of the former – is ultimately a wrong-headed approach. » EMIRBAYER et JOHNSON, *art. cit.*, p. 10.

143. Pour ne pas alourdir l'introduction générale, nous reviendrons sur les tentatives de croisement de ces deux approches dans le premier chapitre.

144. EMIRBAYER et JOHNSON, *art. cit.*, p. 20.

145. Pierre BOURDIEU, « Une révolution conservatrice dans l'édition », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 126 (1), 1999, pp. 3-28.

146. Thomas MEDVETZ, « Les think tanks aux États-Unis : L'émergence d'un sous-espace de production des savoirs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 176-177 (1), 2009, p. 82.

sitaires, politiques, médiatiques et des affaires¹⁴⁷. »

Les organisations environnementales françaises semblent partager un certain nombre de caractéristiques avec les *think tanks* analysés par Medvetz : beaucoup ont pour objet d'influencer les décideurs, qu'ils soient politiques ou économiques, et chacune « tend à se caractériser par la somme des relations qu'elle entretient avec les différents champs¹⁴⁸. » Toutefois, deux éléments invitent à la prudence quant à l'existence d'un « champ émergent » des organisations environnementales : le cas américain se caractérise, qu'on parle des *think tanks* ou des *non-profit organizations* plus généralement, par des moyens humains et financiers sans commune mesure avec le cas français¹⁴⁹, où ce type d'organisation est historiquement plus faible, dépendant de l'État et des collectivités territoriales, et moins reconnu. Il est en outre difficile de parler d'un espace social tendu vers un objectif commun que serait l'influence du politique selon un certain agenda, les organisations environnementales ayant des objets et méthodes bien plus variées, du plaidoyer à l'éducation en passant par le service aux usagers, la gestion d'espaces naturels ou la promotion de la responsabilité sociale des entreprises.

L'espace qui nous intéresse se rapproche davantage du concept de « champ faible » que Christian Topalov utilise pour étudier la « nébuleuse réformatrice » entre 1880 et 1914. En partant du constat d'un « foisonnement » d'institutions aux frontières floues, il dessine, à partir des trajectoires individuelles de réformateurs, un champ pour lequel il est difficile d'identifier une « commune activité », à l'autonomie limitée, marqué par sa dépendance aux autres espaces sociaux et caractérisé « par la façon très particulière donc ces champs [externes] se recouvrent et s'agencent en son sein¹⁵⁰ ». Son regard se pose alors autant sur l'organisation interne du champ et l'hétérogénéité de ses formes

147. Thomas MEDVETZ, « Terra obscura. Vers une théorie des think tanks américains », dans *Aux frontières de l'expertise : dialogues entre savoirs et pouvoirs*, sous la dir. d'Yann BÉRARD et Renaud CRESPIEN, Res Publica, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2010.

148. *Idem*, « Les think tanks dans le champ du pouvoir étasunien », *art. cit.*, pp. 53-54.

149. Aux États-Unis, le budget cumulé des 12 plus grosses organisations environnementales approche les deux milliards de dollars. À titre de comparaison, le budget annuel du WWF France, une des plus grosses organisations françaises, atteignait 25,4 millions d'euros en 2016-2017. Thomas P. LYON, éd., *Good Cop/Bad Cop : Environmental NGOs and Their Strategies toward Business*, Washington, DC, États-Unis d'Amérique : Resources for the Future, 2010, p. 103.

150. Christian TOPALOV, éd., *Laboratoires du nouveau siècle : la nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France, 1880-1914*, Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 1999, p. 464.

organisationnelles que sur sa porosité avec l'administration et le secteur privé.

Il nous semble toutefois pertinent de garder le terme de champ pour des espaces sociaux qui répondent à un certain nombre de critères : il doit avoir des « enjeux spécifiques », l'ensemble des participants ont « un intérêt commun à sa perpétuation », il existe des effets de champ¹⁵¹, et il dispose d'instances de régulation spécifique (comme les élections dans le champ politique par exemple). Nous préférons donc utiliser la notion d'espace, dans la lignée des travaux de Lilian Mathieu sur « l'espace des mouvements sociaux »¹⁵². Partant d'une revue des différents auteurs qui ont théorisé la différenciation des sociétés en une « multiplicité d'univers sociaux relativement autonomes les uns des autres et traversés par des logiques propres¹⁵³ » – les configurations d'Elias, les systèmes de Luhmann, les secteurs de Dobry ou les champs de Bourdieu –, il postule l'existence d'un univers autoréférentiel relativement autonome où se déploient les mobilisations. Il note d'ailleurs que ce constat est partagé par de nombreux chercheurs s'intéressant à l'action collective, que ce soit avec le « secteur de mouvement social » de McCarthy et Zald¹⁵⁴ qui vise à étudier les relations entre les différentes « industries de mouvement social », l'« arène des mouvements sociaux » de Giugni et Passy¹⁵⁵, le « champ militant » de Péchu¹⁵⁶, le « champ des mouvements sociaux » (intégré dans le champ politique) de

151. Cette expression a pour objectif de mettre en avant l'impossibilité d'expliquer la production sans prendre en compte l'histoire et la structure du champ dans lequel elle se déroule. « De tels effets conduisent à rendre vaines les tentatives du chercheur pour rapporter directement les œuvres à la position de classe de leurs auteurs. Ils obligent également, dans l'exacte mesure où ils se manifestent, à reconnaître l'autonomie relative dont jouit l'espace de production considéré tant vis-à-vis des mécanismes du marché et du champ économique que de l'État et du champ bureaucratique. » Cyril LEMIEUX, « Le crépuscule des champs. Limites d'un concept ou disparition d'une réalité historique », dans *Bourdieu, théoricien de la pratique*, sous la dir. de Michel de FURNEL et Albert OGIEN, Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2011, pp. 81-83.

152. Lilian MATHIEU, *L'espace des mouvements sociaux*, Sociopo, Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant, 2011.

153. Lilian MATHIEU, « L'espace des mouvements sociaux », *Politix*, 77 (1), 1^{er} mars 2007, pp. 131-151.

154. John D. MCCARTHY et Mayer N. ZALD, « Resource Mobilization and Social Movements : A Partial Theory », *American Journal of Sociology*, 82 (6), 1977, pp. 1212-1241.

155. Marco GIUGNI et Florence PASSY, *Histoires de mobilisation politique en Suisse : de la contestation à l'intégration*, Paris : L'Harmattan, 1997, 223 p.

156. Cécile PÉCHU, « Du Comité des Mal logés à Droit au logement, sociologie d'une mobilisation : les transformations contemporaines de l'action collective », Thèse de doctorat, Paris, France : Institut d'études politiques, 2004, 703 p.

Mauger¹⁵⁷ ou encore le « contentious field » de Crossley¹⁵⁸.

Sans revenir sur la discussion de chacune de ces propositions et sur le programme de recherche complet proposé par Mathieu, quelques éléments nous semblent particulièrement pertinents pour l'analyse des organisations environnementales françaises. D'abord, l'univers social des mobilisations ne correspond pas à la définition d'un champ pour plusieurs raisons : il ne dispose pas d'un degré d'objectivation, de structuration, d'institutionnalisation et d'unification suffisant (manquent par exemple une reconnaissance par la loi et des instances de régulation des rapports sociaux internes) ; et son autonomie subit des variations particulièrement importantes.

Ensuite, en plus d'insister sur la labilité des frontières, le concept d'espace des mouvements sociaux permet « d'éclairer les dimensions subjectives (c'est-à-dire ce qui relève des représentations et perceptions des agents) et pragmatiques (relevant des modalités concrètes d'accomplissement de l'action) de la pratique contestataire¹⁵⁹. » Il se positionne clairement face aux autres courants de la sociologie des mouvement sociaux, et particulièrement celui de la structure des opportunités politiques, qui se limite à une conception institutionnelle du politique et empêche donc de s'intéresser aux « relations que le domaine protestataire entretient avec une multiplicité d'autres univers sociaux [...] dont les fluctuations internes sont elles aussi susceptibles d'influer sur la marche des mouvements sociaux avec lesquelles ils sont en rapport¹⁶⁰. » Dans cette logique, utiliser les outils de la sociologie pragmatique permet en effet de dépasser le clivage entre la structure des opportunités politiques et les cadres, qui sont aussi critiquables pour leur propension à rapporter l'engagement à un accord sur les positions, ce qui revient à donner une autonomie excessive au domaine des représentations¹⁶¹.

157. Gérard MAUGER, « Pour une politique réflexive du mouvement social », dans *Les mobilisations collectives : une controverse sociologique*, sous la dir. de Pierre COURSA-SALIES et Michel VAKALOULIS, Paris : Presses universitaires de France, 2003, pp. 33-42.

158. Nick CROSSLEY, « From Reproduction to Transformation : Social Movement Fields and the Radical Habitus », *Theory, Culture & Society*, 20 (6), décembre 2003, pp. 43-68.

159. MATHIEU, « L'espace des mouvements sociaux », *art. cit.*, p. 146.

160. Lilian MATHIEU, « Contexte politique et opportunités », dans *Penser les mouvements sociaux : conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Éric AGRIKOLIANSKY et Isabelle SOMMIER, Paris : La Découverte, 2010, p. 53.

161. Lilian MATHIEU, « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, 52 (1), 2002, p. 75.

L'espace des organisations environnementales est donc « un univers de pratique et de sens relativement autonome à l'intérieur du monde social, et au sein duquel les mobilisations [et les organisations] sont unies par des relations d'interdépendance¹⁶² ». Cet espace est une « zone d'évaluation mutuelle », les organisations prenant en compte les « prises de position » des autres pour évaluer ce qui est de l'ordre du possible. La structure de l'espace contraint l'action des organisations selon leur position, elle-même définie par un ensemble de propriétés et de relations avec d'autres positions et d'autres champs. Les associations et fondations sont en effet fortement influencées par leurs relations avec « l'extérieur », que ce soit le champ administratif ou le champ économique, d'où elles importent des ressources symboliques et matérielles¹⁶³, et vers lesquelles elles dirigent une part importante de leur action. L'autonomie de l'espace est fortement variable, notamment du fait d'une institutionnalisation et d'une structuration faible. On pourrait opposer à cette affirmation que les mobilisations étudiées par Lilian Mathieu, qui intègre également les groupes informels dans son espace des mouvements sociaux, sont beaucoup moins structurées et institutionnalisées que les associations et fondations environnementales françaises nationales, qui se sont en effet fortement professionnalisées et institutionnalisées depuis les années 1970. Il nous semble toutefois que la définition de l'espace tient toujours dans ce cas : il n'y a pas d'instances de régulation et d'objectif commun, le processus d'institutionnalisation ne touche qu'une partie des organisations, et il paraît difficile de parler d'un espace suffisamment unifié pour le considérer comme un champ. Ses frontières sont floues et elles-mêmes l'objet de lutte entre organisations. Bien que faiblement unifié, les organisations et individus qui composent l'espace partagent un ensemble de compétences pratiques et cognitives spécifiques et inégalement distribuées.

162. *Idem*, « L'espace des mouvements sociaux », *art. cit.*

163. Pierre BOURDIEU, *Les structures sociales de l'économie*, Paris : Seuil, 2000, pp. 117-118.

Un « espace de service » hétéronome ?

Contrairement à des champs qui ont pu cesser de l'être en connaissant des phénomènes de « régressions vers l'hétéronomie¹⁶⁴ », il semble que cette dernière soit constitutive du monde associatif, et de manière encore plus flagrante de ses secteurs peu structurés. Il est en effet frappant de noter que l'écologie associative correspond à ce que Cyril Lemieux appelle un « espace de service », à savoir un espace social qui n'a pas (ou plus) « la possibilité de définir de manière autonome l'enjeu spécifique de l'activité¹⁶⁵ » et dans lequel « les effets de champ seront toujours moins nombreux et importants que les effets liés à la demande externe. » Selon lui, le contexte historique d'économicisation du « champ du pouvoir », qui s'accélère dans les années 1980, met fin aux champs ayant des activités existant pour elles-mêmes (l'art pour l'art par exemple) : « Ces activités doivent désormais servir à autre chose qu'à leur propre exercice. Elles ont l'obligation de *répondre à la demande* de clients, d'usagers ou de financeurs. »

Dans cette dynamique, les logiques économiques dominent puisque le champ économique est « le seul champ dont le principe de hiérarchisation interne est fondé sur la capacité différentielle des agents à satisfaire les demandes externes et qui sera parvenu, de ce fait, à imposer son enjeu spécifique et son mode particulier d'*illusio* à l'ensemble des autres champs¹⁶⁶. » Lemieux note que si Bourdieu a décrit ce processus pour le champ journalistique¹⁶⁷, on pourrait le faire dans les mêmes termes pour le champ administratif, notamment à partir de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) adoptée en 2001 et entrée totalement en vigueur en 2006. On pourrait y ajouter tous les espaces sociaux qui ont connu une « économicisation » et une « managérialisation », ou qui se sont constitués au moment où ce processus commençait¹⁶⁸.

164. LEMIEUX, « Le crépuscule des champs. Limites d'un concept ou disparition d'une réalité historique », *op. cit.*, p. 91.

165. *Ibid.*, pp. 92-93.

166. *Ibid.*, p. 92.

167. Pierre BOURDIEU, *Sur la télévision*, Paris : Liber, 1996, 95 p.

168. Lahire fait un constat semblable, mais s'il va plus loin dans la critique de la théorie des champs : « Ainsi, l'univers économique n'est pas, dans nos sociétés contemporaines, un univers véritablement distinct des autres univers. En effet, il n'y a guère d'activités qui échappent aujourd'hui à la logique de l'attribution de valeurs économiques à leurs produits, services, etc., et à celle de la vente. » Bernard LAHIRE, « Champ, hors-champ, contrechamp », dans *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu : dettes*

Sous cet angle, on peut analyser l'action des organisations environnementales d'abord comme une réponse à des demandes des pouvoirs publics, des entreprises et du grand public, ce qui est particulièrement visible dans le cas d'activités d'accompagnement et de conseil. Ces « publics visés¹⁶⁹ » sont donc aussi des « clients » : en l'absence de demande, il s'agit de la provoquer, à travers des activités de campagne, de plaidoyer et de lobbying soulevant l'importance des enjeux environnementaux et la nécessité du recours aux services des associations et fondations¹⁷⁰.

Se pose alors la question de ce qui fait espace ou mouvement : faut-il en conclure un morcellement de l'espace en pôles spécialisés et subordonnés à des acteurs extérieurs, réduisant l'écologie associative à des organisations para-publiques ou para-privées ? Des coalitions comme l'Alliance pour la planète, ou plus récemment la Coalition Climat 21 (CC21), semblent au contraire indiquer l'existence d'une dynamique sans cesse renouvelée de constitution et de maintien d'un espace à travers une activité dirigée d'abord vers les autres organisations environnementales, et non l'extérieur. Les multiples interdépendances – partenariats, collaborations et affiliations – qui lient les associations et fondations environnementales témoignent des ressources organisationnelles employées à maintenir l'autonomie de l'espace, et donc son existence.

Un espace (tout) contre le pouvoir

Le processus d'hétéronomisation n'est pas univoque. Il se matérialise plutôt par la présence d'un ou plusieurs pôles hétéronomes où se trouvent « les agents les plus intéressés à accélérer cette mutation, à savoir ceux que leur position dans le champ et leur pratique de l'activité inclinent à relativiser, au profit de modes de reconnaissance externes, le prestige symbolique dont jouissent les principes de hiérarchisation internes¹⁷¹. » Dans notre cas, la littérature confirme que des organisations environnementales – ou des in-

et critiques, sous la dir. de Bernard LAHIRE, Paris : La Découverte, 2001, p. 32.

169. BERNY, *op. cit.*

170. Sandrine GARCIA, « Savoir se rendre indispensable. La construction rhétorique du "besoin" d'expertise », dans *Aux frontières de l'expertise : dialogues entre savoirs et pouvoirs*, sous la dir. d'Yann BÉRARD et Renaud CRESPIN, Res Publica, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2010, pp. 51-66.

171. LEMIEUX, « Le crépuscule des champs. Limites d'un concept ou disparition d'une réalité historique », *op. cit.*, p. 93.

dividus au sein de ces organisations – favorisent des modes de reconnaissance externes (l’expertise pour les champs scientifique et administratif, la stabilité et la bonne gestion financière pour le champ économique, les actions « coup de poing » pour le champ médiatique, etc.) au détriment des modes internes, le capital militant¹⁷² en premier lieu¹⁷³. Il ne s’agit pas, comme le note à raison Lemieux, de dresser un portrait d’acteurs cyniques et calculateurs mais de comprendre qu’au-delà de la dimension stratégique (se faire une place dans l’espace, capter des ressources), ces acteurs tentent de rendre légitime la prise en compte des attentes des acteurs extérieurs : « C’est, autrement dit, contre *la fermeture du champ sur lui-même* que ces agents s’indignent¹⁷⁴. » L’enjeu n’est alors pas la disparition de l’espace mais l’intégration de principes de légitimité extérieurs dans les principes internes – l’expertise en est l’exemple le plus documenté pour les mouvements écologistes.

Les organisations environnementales doivent composer avec leurs activités vers l’extérieur et vers l’intérieur de l’espace, qui n’obéissent pas aux mêmes impératifs et logiques, et impliquent donc des stratégies spécifiques qui peuvent entrer en conflit. Le paradoxe qui nous intéresse ici est moins celui, déjà soulevé, d’un mouvement qui se retrouve être la béquille environnementale d’un système capitaliste et technicien qu’il critiquait à l’origine et dont il épouse les logiques, mais plutôt celui, inverse, d’organisations qui ont accepté leur rôle d’accompagnement des autres champs tout en maintenant le souhait d’être un contre-pouvoir au cœur d’un « mouvement citoyen ».

Ce positionnement contre et « *tout contre* cet État » n’est pas spécifique aux organisations environnementales – il a par exemple été relevé dans le cas de l’intervention humanitaire¹⁷⁵. On l’a vu, ce phénomène a été étudié partiellement sous d’autres termes,

172. Frédérique MATONTI et Franck POUPEAU, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155 (5), 1^{er} décembre 2004, pp. 4-11.

173. Ce phénomène n’est pas propre à l’espace étudié ici. Dans sa thèse sur l’espace de la cause des chômeurs, Nicolas Briot développe une conception similaire : l’espace est le lieu d’une lutte entre deux principes de hiérarchisation – autonome (« capitaux propres au champ militant ») et hétéronome (influence des logiques étatiques). Nicolas BRIOT, « La cause des chômeurs en pratiques : organisations militantes et travail ordinaire de mobilisation », Thèse de doctorat, Strasbourg : Université de Strasbourg, 21 novembre 2018, pp. 12-13.

174. LEMIEUX, « Le crépuscule des champs. Limites d’un concept ou disparition d’une réalité historique », *op. cit.*, p. 94.

175. Didier FASSIN, « L’humanitaire contre l’État, tout contre », *Vacarme*, (34), 2006, pp. 15-19.

à l'échelle des bénévoles, des salariés et des organisations : que ce soit la tension entre l'objet originel des organisations et des processus d'institutionnalisation et de professionnalisation, l'importation de logiques managériales et concurrentielles dans des milieux militants, les conflits de compétences qui en découlent, etc. Les organisations tentent de maintenir à distance ces logiques externes qui pourrait mettre en danger leur objet ou leur existence, tout en étant souvent forcées, ou en trouvant un certain intérêt, à les importer et les adapter.

L'intérêt d'une approche structurale est de mettre « l'accent sur les propriétés relationnelles des mondes sociaux¹⁷⁶ » : la position des organisations se définit par rapport à celle des autres. Autrement dit, on peut éclairer différemment les processus mentionnés précédemment en ne restreignant pas l'analyse à une ou quelques organisations, mais surtout en prenant en compte leur appartenance à une zone d'évaluation mutuelle.

Contraintes et capacités d'action

Il ne s'agit toutefois pas seulement d'effectuer une analyse structurale « pure », c'est-à-dire qui ne prendrait en compte que les relations entre organisations, mais également d'intégrer à l'analyse leurs attributs et la manière dont ils sont perçus¹⁷⁷. On l'a dit, un champ n'est pas qu'un espace de positions et de lutte pour l'accès à des capitaux, mais aussi un espace de prises de position qui distinguent les individus ou organisations et se construisent, de la même manière que les positions, en relations les unes aux autres. Par exemple, une organisation de mouvement social (*social movement organization*) se distingue par un ensemble de discours, de justifications, de cadres, d'identités, de répertoires d'action, de stratégies et d'objectifs. Cet ensemble se construit et évolue sous la contrainte de l'espace (ou des espaces) auquel elle appartient, et par rapport à celui des autres organisations qui s'y trouvent. Bien que fortement liés, il existe une certaine

176. Gisèle SAPIRO, « Réseaux, institutions et champ », dans *Les réseaux littéraires*, sous la dir. de Daphné DE MARNEFFE et Benoît DENIS, Bruxelles, Belgique : Le cri-CIEL, 2006, p. 46.

177. Paul DiMAGGIO, « Nadel's Paradox Revisited : Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure », dans *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*, sous la dir. de Nitin NOHRIA et Robert G. ECCLES, Boston, États-Unis d'Amérique : Harvard Business School Press, 1992, pp. 118-142.

autonomie de l'espace de prises de position vis-à-vis de l'espace des positions¹⁷⁸. Du point de vue des acteurs, l'espace des prises de position est un espace des possibles et des impossibles.

Les relations entre organisations et avec les champs externes sont des vecteurs de normes, de croyances, de règles, de compétences, de modes de reconnaissance qui sont à la fois des injonctions – souvent contradictoires – que les organisations doivent prendre en compte et des ressources qui ouvrent cet espace des possibles. Cette dimension cognitive fait écho aux travaux du courant néo-institutionnaliste en sociologie des organisations qui met l'accent sur l'ensemble de normes, de croyances et de règles qui constituent un « environnement institutionnel »¹⁷⁹. Ces travaux s'opposent particulièrement à une perspective rationaliste¹⁸⁰ en s'attardant sur le « partage de cadres cognitifs ou de significations [qui] permet de stabiliser les attentes et d'interpréter le comportement d'autrui¹⁸¹. » Autrement dit, l'action des organisations s'explique généralement moins par la recherche d'efficacité que par la soumission aux normes et aux règles.

Avec cette focale, l'approche des champs organisationnels a d'abord été développée pour comprendre les processus d'isomorphisme institutionnel, ou autrement dit, pour répondre à la question : « what makes organizations so similar¹⁸² ? » DiMaggio et Powell défendent la thèse que l'isomorphisme, corollaire de la bureaucratisation des organisations, n'est plus dû à la compétition sur le marché et la recherche d'efficience (deux causes avancées par Weber), mais à la structuration de champs organisationnels¹⁸³.

178. EMIRBAYER et JOHNSON, *art. cit.*, p. 15.

179. Nous ne ferons pas de revue complète de cette littérature ici, ce travail ayant déjà été effectué de nombreuses fois, notamment dans les articles que nous citons. Henri BERGERON et Patrick CASTEL, « Les habits neufs du néo-institutionnalisme ? La redécouverte de l'ordre mésologique et de l'agency », *L'Année sociologique*, 66 (1), 27 avril 2016, pp. 31-72 ; Bernard LECA, « Pas seulement des "lemmings". Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique », *Finance Contrôle Stratégie*, 9 (4), décembre 2006, pp. 67-86.

180. Michael D. COHEN, James G. MARCH et Johan P. OLSEN, « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1972, pp. 1-25 ; James G. MARCH et Johan P. OLSEN, « The New Institutionalism : Organizational Factors in Political Life », *The American Political Science Review*, 78 (3), 1984, pp. 734-749.

181. BERGERON et CASTEL, *art. cit.*, p. 33.

182. DiMAGGIO et POWELL, *art. cit.*

183. *Ibid.*, p. 148.

Un certain nombre de critiques ont été apportées, amenant des auteurs à « étendre¹⁸⁴ » le champ d'études du néo-institutionnalisme et à le revêtir d'« habits neufs ». Portées à la fois par des néo-institutionnalistes et des partisans du « vieil institutionnalisme », elles avancent que ces approches sont pertinentes pour « expliquer la reproduction de l'ordre social, son homogénéité, mais beaucoup moins [pour] saisir le changement et [...] la persistance d'une certaine diversité sociale¹⁸⁵. » L'objectif est donc de renforcer le néo-institutionnalisme en le dotant d'outils théoriques et méthodologiques capables de saisir à la fois l'ordre social et le changement, l'homogénéité et la diversité, et de « concevoir une capacité d'action stratégique sans nier la contrainte qu'exercent les institutions¹⁸⁶. » Le but n'est alors plus seulement d'expliquer comment les organisations s'adaptent aux règles du jeu, mais aussi comment elles tentent de les transformer à leur avantage.

Ces travaux ont peu dialogué avec d'autres courants de recherche qui proposent des outils pour formaliser et objectiver la structure du champ, que ce soit des approches quantitatives relevant de la théorie des champs ou de l'analyse des réseaux sociaux¹⁸⁷ ou des approches plus qualitatives¹⁸⁸. Il nous semble pourtant que les oppositions, parfois présentées comme absolues, entre ces différents paradigmes ne sont souvent pas justifiées, et que « lorsqu'on fait l'effort de chercher les noyaux logiques des différents courants au-delà des rhétoriques, les contradictions paraissent bien moins radicales¹⁸⁹. » Il ne s'agit pas de balayer d'un revers de main les divergences, mais d'insister sur les points communs, beaucoup d'oppositions ayant à voir avec l'objet étudié, l'échelle d'analyse et l'angle choisi par chaque courant, si ce n'est avec des logiques propres au champ académique. Il n'est d'ailleurs pas anodin que des auteurs¹⁹⁰ proposent de remobiliser les travaux de Bourdieu pour résoudre les difficultés posées par l'« extension » du

184. LECA, *art. cit.*

185. BERGERON et CASTEL, *art. cit.*

186. *Ibid.*

187. Les auteurs notent que les travaux mobilisant l'analyse des réseaux sociaux « ne dialoguent pas frontalement – ou à la marge – avec le néo-institutionnalisme, et réciproquement. » *ibid.*, p. 34.

188. Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil, 1977, 500 p.

189. Michel GROSSETTI, *Matière sociale. Esquisse d'une ontologie pour les sciences sociales*, 2020, hal-02523130v1, p. 2.

190. LECA, *art. cit.*

néo-institutionnalisme, et que ces travaux renouent avec un intérêt pour ce qu'il se passe dans les organisations par une sorte de « mouvement récursif vers le vieil institutionnalisme¹⁹¹ » et l'analyse des organisations proposée par Michel Crozier et Ehrard Friedberg¹⁹².

L'enjeu est de réussir à expliquer l'aspect contraint – objectivement, relationnellement et cognitivement – de l'action, tout en rendant compte des capacités différenciées d'improvisation des acteurs. La notion d'habitus, développée par Bourdieu, entendu comme « système “d'improvisation régulée” ou de règles génératives qui représentent l'intériorisation (cognitive, affective et évaluative), par les acteurs, d'expériences passées sur le fondement de typifications partagées de catégories sociales, expérimentée phénomologiquement sur le mode du “les gens comme nous”¹⁹³ », s'avère particulièrement utile, puisqu'elle permet de faire le lien entre la position, le cadre cognitif et les stratégies d'action des acteurs. Comme le note Michel Dobry, « cette notion est d'ailleurs directement construite pour appréhender, à la fois, la reproduction par les acteurs, dans leurs pratiques, des univers sociaux qui les ont façonnés et l'improvisation ou la découverte “en acte”, par les mêmes acteurs, de la nouveauté, c'est-à-dire une transformation de ces univers¹⁹⁴. » On peut étendre le concept en parlant d'« habitus organisationnel » tout en se gardant du danger de réification, l'habitus organisationnel étant lui-même le produit d'un compromis entre les individus qui composent l'organisation et qui intériorisent différemment les éléments constitutifs du champ¹⁹⁵.

Les approches néo-institutionnalistes ou le concept d'habitus ont toutefois tendance à être aveugles aux multiples règles du jeu auxquelles une organisation se rapporte¹⁹⁶. La

191. LECA, *art. cit.*

192. CROZIER et FRIEDBERG, *op. cit.*

193. Paul DI MAGGIO et Walter POWELL, « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 10 (40), 1997, pp. 145-146.

194. Michel DOBRY, *Sociologie des crises politiques : la dynamique des mobilisations multisectorielles*, Paris : Presses de Sciences Po, 2009, p. 259.

195. « organizations, even business firms, are never driven solely by considerations of self-interest in the narrowest sense ; they are also driven by interests specific to the game in which they are taking part, interests, to be sure, perceived and acted upon in different ways depending on the different positions these organizations occupy within the field at hand. » EMIRBAYER et JOHNSON, *art. cit.*, p. 19.

196. Le concept d'habitus est notamment l'objet de discussions de Philippe Corcuff et Bernard Lahire, lequel regrette que « rares sont les travaux sociologiques qui se sont en fait donné pour objectif de comparer les pratiques d'un même individu (et non globalement d'un groupe d'individus) dans des

prise en compte de cette problématique nous paraît particulièrement importante dans le cas de l'espace des organisations environnementales du fait de sa position à la croisée des champs.

Il convient alors de tenir compte des implications du « pluralisme institutionnel¹⁹⁷ » qui caractérise les « organisations hybrides¹⁹⁸ », c'est-à-dire qui sont soumises à des injonctions, incorporent des normes et mobilisent des ressources qui proviennent d'espaces variés. Les travaux qui s'intéressent à ce pluralisme insistent sur la capacité des organisations à développer – avec un succès variable – différentes formes de stratégie face à cette diversité : résistance, découplage, couplage sélectif, compartementalisation, maîtrise, compromis, bricolage ou encore devenir soi-même une institution productrice de normes. Certaines de ces stratégies impliquent que l'organisation cultive plusieurs « identités » – qui renvoient à différents « rôles »¹⁹⁹ – pour répondre de manière simultanée ou séquentielle aux demandes institutionnelles²⁰⁰.

Les contradictions entre ces différents courants d'analyse des champs et des organisations, que nous allons continuer à explorer dans la thèse, sont loin d'être résolues. Posons simplement comme point de départ que mettre l'accent sur les contraintes structurelles n'implique pas nécessairement d'évacuer la capacité d'action des organisations : « si tous ces éléments restreignent bien l'éventail des choix des acteurs, ils n'éliminent

sphères d'activité différentes, des univers sociaux différents, des types d'interaction différents. » Bernard LAHIRE, éd., *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu : dettes et critiques*, Paris : La Découverte, 1999, p. 140.

197. Matthew KRAATZ et Emily BLOCK, « Organizational Implications of Institutional Pluralism », dans *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, sous la dir. de Royston GREENWOOD et al., London : SAGE Publications Ltd, 2008, pp. 243-275.

198. Anne-Claire PACHE et Filipe SANTOS, « Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics », *Academy of Management Journal*, 56 (4), août 2013, pp. 972-1001.

199. La notion de rôle est utilisée dans les travaux mobilisant l'analyse des réseaux sociaux, les définitions exactes variant selon les auteurs, ainsi qu'en sociologie des mouvements sociaux. Malgré des différences, elles permettent d'insister sur le fait que les différentes arènes dans lesquelles les acteurs se trouvent ont chacune « leurs propres structures, règles et rôles ». Dieter RUCHT, « Movement Allies, Adversaries, and Third Parties », dans *The Blackwell Companion to Social Movements*, John Wiley & Sons, Ltd, 2004, pp. 197-216.

200. Sous certains aspects, ces travaux font écho au modèle des économies de la grandeur de Boltanski et Thévenot. Les différentes cités sont autant de registres de légitimation auxquels les individus ou les organisations se rapportent et qu'ils peuvent mobiliser. BOLTANSKI et THÉVENOT, *op. cit.*

pas pour autant leur possibilité de choisir²⁰¹. » Chaque organisation combine « en un agencement original des éléments tirés de ces structurations englobantes et des considérations d'opportunité stratégique résultant des interactions et processus d'échange dans lesquels les acteurs sont engagés localement. » Autrement dit, la multiplicité des sources de contrainte offre des marges de manœuvre aux acteurs. Cette « capacité de réfracter, en les retraduisant sous une forme spécifique, les contraintes ou les demandes externes²⁰² » est directement liée à l'autonomie de l'espace ou de ses différents pôles : le poids des contraintes externes est d'autant plus fort qu'elle est faible.

Problématique et hypothèses

Nous proposons d'étudier de manière systématique la structuration sous contrainte de l'espace des organisations environnementales. Il s'agit de dépasser les monographies citées précédemment²⁰³ et d'étudier comment se structure un espace marqué dès sa naissance par de fortes dynamiques d'hétéronomie.

Problématique

Dans quelle mesure l'espace des organisations environnementales parvient-il à maintenir des formes d'autonomie vis-à-vis des champs limitrophes, en premier lieu administratif et économique, et comment les organisations parviennent-elles à jouer de leurs allégeances multiples pour entretenir leur capacité d'action stratégique ?

La thèse est construite autour de trois grandes hypothèses qui doivent éclairer cette

201. Erhard FRIEDBERG, *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Paris : Seuil, 1997, pp. 25-26.

202. Pierre BOURDIEU, *Les usages sociaux de la science : pour une sociologie clinique du champ scientifique*, Paris : INRA Éditions, 1997, p. 16.

203. Le fait que la majorité des travaux portent sur quelques grandes organisations généralistes – Greenpeace, Amis de la Terre, WWF, FNE, etc. – pose la question de la représentativité de résultats obtenus à partir de terrains effectués sur des organisations particulièrement institutionnalisées, professionnalisées et nées avant les années 1980. D'autres acteurs importants sont mentionnés sans être autant considérés (la FNH par exemple), mais surtout, les nombreuses organisations de petites ou moyennes tailles, souvent spécialisées et plus récentes, apparaissent peu.

double question. Elles correspondent schématiquement à trois échelles d'analyse : la structure de l'espace, les relations interorganisationnelles et les modèles organisationnels.

Hypothèse 1

Les liens avec les champs externes sont une variable significative pour expliquer la structure de l'espace.

La première hypothèse place le regard au niveau de l'espace. Peut-on identifier clairement des pôles hétéronomes rassemblant les organisations qui luttent contre la fermeture du champ ? Il faut, pour comprendre la structure de l'espace des organisations environnementales, « en franchir les frontières²⁰⁴ », c'est-à-dire ne pas se limiter à l'étude des organisations et de leurs relations entre elles, mais aussi aux liens entretenus avec les champs externes, qu'il s'agisse de publics visés, de financeurs ou de partenaires.

En d'autres termes, si une approche relationnelle de notre objet nous empêche de limiter notre étude à une ou quelques organisations, la porosité des frontières de l'espace nous astreint à aller plus loin qu'une analyse structurale telle qu'on peut en voir traditionnellement dans les travaux portant sur les champs. Cette contrainte implique de construire une méthodologie qui permet de saisir à la fois les liens internes et externes.

On l'a dit, l'espace existe d'abord parce qu'il existe des relations d'interdépendance entre les organisations. C'est particulièrement le cas des relations de collaboration qui participent fortement à le produire et le maintenir. À l'aide de l'analyse de réseaux appliquée à ces relations, il s'agit alors de montrer que la structure même de l'espace est fortement contrainte par les relations qu'entretiennent les organisations avec les champs externes.

204. TOPALOV, *op. cit.*, p. 472.

Hypothèse 2

Si les injonctions externes contraignent fortement les dynamiques de collaboration entre organisations environnementales, elles peuvent également offrir des ressources qui viennent renforcer leur capacité d'action.

La deuxième hypothèse place le regard au niveau des relations interorganisationnelles. Les dynamiques de coopération entre organisations sont contraintes par la faible autonomie de l'espace qui favorise la mise en compétition des organisations pour l'accès aux ressources externes et le maintien d'une multitude d'univers de pratique et de sens qui les empêchent de parler un langage commun. L'absence de pérennité des grandes coalitions, tout comme l'absence de coordination associative environnementale nationale, mettent en lumière les difficultés qu'ont les organisations à maintenir la cohésion de l'espace.

La porosité des frontières de l'espace se traduit en effet par la diversité des règles du jeu auxquelles les organisations environnementales doivent se rapporter – chaque champ se caractérisant par des normes et des attentes spécifiques qui sont autant d'injonctions externes que les organisations doivent gérer. Ce pluralisme institutionnel peut toutefois devenir une ressource quand les organisations réussissent à se saisir de la diversité des règles du jeu à leur avantage pour apprivoiser les injonctions et pour transformer l'espace.

En d'autres termes, les deux principes d'hétéronomie et d'autonomie se matérialisent respectivement par des attentes externes qui poussent à la distinction et des attentes internes qui incitent à la collaboration entre organisations environnementales. Face à ce dilemme²⁰⁵, les organisations ont deux solutions : utiliser voire subvertir les injonctions externes au service de formes de collaboration forte – c'est-à-dire ayant des enjeux importants, une durée relativement longue ou un nombre important de participants – ou se cantonner à des projets ponctuels caractérisés par un rapport instrumental aux autres organisations et par des effets faibles sur l'espace. Ce n'est en effet que dans le

205. Susan D. PHILLIPS, « Meaning and Structure in Social Movements : Mapping the Network of National Canadian Women's Organizations », *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, 24 (4), 1991, pp. 755-782.

premier cas que les collaborations sont assez poussées pour favoriser des dynamiques d'autonomisation, c'est-à-dire l'augmentation de la capacité des acteurs de l'espace à définir eux-mêmes les enjeux et les principes de hiérarchisation internes.

Hypothèse 3

L'espace connaît une persistance de la diversité des modèles organisationnels due à la combinaison spécifique à chaque organisation des contraintes externes et internes.

La troisième et dernière hypothèse interroge, de la même façon, les effets du pluralisme institutionnel sur les organisations elles-mêmes. Plus particulièrement, nous nous intéressons à la manière qu'ont les organisations de composer avec des injonctions contradictoires portant sur leur fonctionnement interne. Un des processus dominants relevés par la sociologie des associations est la pression mise par les acteurs externes (pouvoirs publics, entreprises, fondations financeuses, etc.) pour que les organisations trouvent un modèle économique viable. Ce principe importé du champ économique pousse les organisations à diversifier leurs sources de financement et développer des activités lucratives, ou autrement dit, à devenir des « entreprises associatives »²⁰⁶ qui essaient de concilier ces logiques avec leur mission sociale.

On pourrait, avec les tenants de l'isomorphisme organisationnel²⁰⁷, en déduire que les formes organisationnelles et les profils des permanents convergent pour se conformer à cette injonction. Il nous semble toutefois, comme Nathalie Berny a pu le montrer sur les grandes organisations²⁰⁸, que la convergence reste limitée parce que l'espace ne connaît pas une institutionnalisation homogène et que les multiples combinaisons d'injonctions externes et internes aux organisations favorisent le maintien d'une diversité.

Ces trois hypothèses doivent nous permettre d'étudier, à différentes échelles, selon quelles modalités et sous quelles conditions les organisations environnementales par-

206. Matthieu HÉLY, *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris : Presses universitaires de France, 2009, 306 p.

207. DiMAGGIO et POWELL, *art. cit.*

208. BERNY, *op. cit.*

viennent, individuellement et en tant qu'espace, à créer des dynamiques d'autonomisation face aux hétéronomies historiques qui les caractérisent.

Méthodologie

La démonstration repose sur deux démarches méthodologiques imbriquées : une approche quantitative utilisant l'analyse de réseaux sociaux, et une qualitative à partir d'entretiens avec des permanents d'organisations et d'un corpus documentaire.

Une approche qualitative du quantitatif

Notre objet nous a amené à développer une méthodologie articulant méthodes qualitative et quantitative. Il fallait en effet être capable de saisir en même temps l'espace des organisations environnementales nationales entièrement et systématiquement et ce qui se joue à l'échelle des organisations : « Comme avec des jumelles, [le chercheur] peut soit regarder le paysage dans son ensemble ou au contraire choisir de zoomer sur les détails de ce panorama²⁰⁹. »

L'enjeu d'une telle articulation se trouve dans la façon de faire dialoguer les deux types de méthode, qu'on peut retrouver dans les cinq fonctions possibles des *mixed methods* en sociologie : triangulation (corroborer les résultats d'une méthode avec l'autre), complémentarité (clarification et illustration), développement (les résultats d'une méthode aident à analyser ceux de l'autre méthode), initiation (reconsidérer la question de recherche), et expansion (de la portée de l'enquête)²¹⁰. Nous nous situons principalement dans une perspective de complémentarité et de développement, bien que toute recherche mêlant quantitatif et qualitatif emprunte aux cinq fonctions.

Comment appréhender cet espace des organisations environnementales ? La problématique foncièrement relationnelle qu'implique le concept d'espace écarte dès le départ une

209. Pascale DIETRICH, Marie LOISON et Manuella ROUPNEL, « Articuler les approches quantitative et qualitative », dans *L'enquête sociologique*, sous la dir. de Serge PAUGAM, Paris : Presses universitaires de France, 2010, p. 209.

210. *Ibid.*, p. 209.

monographie d'une ou quelques organisations. Il s'agit d'abord de réaliser une analyse structurale de cet espace. Deux méthodes quantitatives ont retenu notre attention pour le « construire » : l'analyse géométrique des données, traditionnellement utilisée par les tenants de la théorie des champs, et l'analyse de réseaux. Nous utiliserons cette dernière²¹¹, qui permet de développer un regard structurel et relationnel sur un phénomène dédié, c'est-à-dire où « la forme des relations et leur interdépendance [conditionnent] le mécanisme générateur du phénomène étudié²¹² ». Dans notre cas, il s'agit d'étudier le lien entre les relations, de collaboration notamment, entre organisations, et les dynamiques d'autonomie que connaît l'espace étudié.

Cette méthode s'est largement développée ces dernières décennies, profitant notamment de la progression des outils mathématiques et informatiques assemblés sous l'appellation « analyse de réseaux ». C'est notamment le cas du courant de l'analyse « néo-structurale ». Cet ensemble de travaux « cherche à reconstituer un *système d'interdépendances*, à décrire l'influence de ce système sur le comportement des membres, les manières variables dont ils gèrent ces interdépendances et les formes prises par les processus sociaux déclenchés par cette gestion²¹³ ». Il s'agit de construire une « représentation simplifiée » – la structure – de ce système – le réseau, défini comme « un ensemble de relations spécifiques [...] entre un ensemble fini d'acteurs²¹⁴ ». Il forme une structure relationnelle, source de contraintes et d'opportunités pour les acteurs. Précisons qu'il s'agit d'une construction du chercheur et non d'un acteur collectif capable d'action, comme dans certaines utilisations du terme réseau.

L'approche structurale présuppose dès le départ un mélange des méthodes : l'artefact statistique – forcément réducteur – créé pour l'analyse de réseaux ne peut être étudié sans une connaissance qualitative (voire ethnographique) approfondie du milieu social et notamment de ses « dilemmes spécifiques d'action collective²¹⁵ ».

211. Nous reviendrons en détail sur ce choix dans le premier chapitre.

212. Florence MAILLOCHON, « Pourquoi l'analyse des réseaux ? », dans *L'enquête sociologique*, sous la dir. de Serge PAUGAM, Paris : Presses universitaires de France, 2010, p. 194.

213. Emmanuel LAZEGA, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Troisième édition mise à jour, Que sais-je ?, Paris : Presses universitaires de France, 2013, pp. 3-4.

214. *Ibid.*, p. 6.

215. *Ibid.*, p. 14.

Nous reviendrons plus précisément, dans le premier chapitre, sur les choix que nous avons faits parmi la multitude d'outils offerts par l'analyse de réseaux, les difficultés que nous avons rencontrées, ainsi que sur la question épineuse de la délimitation du réseau, et donc des frontières de l'espace. Le travail de récolte de données – en l'occurrence les relations de collaboration effective par la participation à des projets en commun, les partenariats et les adhésions pour 306 organisations – à partir des rapports d'activité a représenté une partie importante du travail d'enquête de cette thèse.

Elle a été faite en parallèle d'une enquête qualitative, par entretiens et étude d'un corpus documentaire, qui a permis d'une part d'interpréter les résultats statistiques, et d'autre part d'étudier à l'échelle des organisations les dynamiques de collaboration et l'adaptation aux injonctions externes.

Entretiens et corpus documentaire

Nous avons réalisé 19 entretiens semi-directifs avec des salariés d'organisations environnementales nationales, d'une durée de 30 minutes à 1h40, pour une moyenne d'une heure (voire l'annexe B pour la liste des entretiens). Un des objectifs étant de comprendre ce qu'il se passait dans des organisations souvent professionnalisées, nous avons favorisé ce profil plutôt que celui de membres bénévoles, généralement absents du fonctionnement quotidien des organisations nationales, qu'ils soient simples volontaires ou membres du conseil d'administration.

Plusieurs difficultés sont à souligner. D'abord, l'accès au terrain a été coûteux en temps, les délais de réponse étant particulièrement élevés et les non-réponses nombreuses²¹⁶. Les permanents sont souvent débordés et peu disponibles, notamment à cause des moyens limités dont disposent les organisations françaises.

216. Alice Canabate fait état, dans sa thèse sur les visions du monde des dirigeants d'associations de protection de la nature, des mêmes difficultés : « soit un an et cinq mois de récoltes de discours et de sollicitations incessantes d'entrevues. La durée nécessaire à l'obtention d'un rendez-vous, a quant à elle, variée de moins d'un mois à plus de six mois d'attente. » CANABATE, *op. cit.*, p. 201.

Encadré 0.1 Itinéraire d'un projet de recherche

Ce projet de thèse est né suite à des expériences de militantisme, d'abord dans un groupe local de Greenpeace de 2010 à 2012, puis lors de stages effectués en 2012 et 2013 dans deux ONG environnementales états-uniennes : Greenpeace USA et le World-watch Institute. Ce détour par les États-Unis m'a permis de voir de près des logiques communes à l'ensemble des organisations de la « société civile » des pays riches, mais probablement plus facilement visibles dans un pays où la professionnalisation et la porosité du secteur à but non lucratif avec le champ économique sont très fortes. Tout en veillant à ne pas transposer trop rapidement ces expériences au cas français, j'ai été amené à me poser la question du rôle des associations et fondations environnementales en France.

Le positionnement à la croisée des champs m'est vite apparu comme un des aspects intéressants à étudier, notamment à l'occasion d'un mémoire de master portant sur les groupes de réflexion écologiste dans un contexte très récent de création de *think tanks* travaillant sur les problématiques environnementales en France ^a. Héritières des clubs politiques, ces structures rassemblent des acteurs particulièrement multi-positionnés et ont pour rôle de faire le lien entre le champ intellectuel, l'espace des mouvements sociaux et le champ politique, dans un contexte de méfiance des élites intellectuelles envers les partis politiques. Elles se caractérisent, comme Medvetz l'a montré ^b, par la manière dont elles combinent des pratiques de divers univers, et particulièrement du monde académique – la majorité de leur activité est en effet tournée vers la production de publications et d'événements calqués sur le modèle universitaire.

Ce premier travail de recherche m'a ensuite conduit à développer un projet de thèse, financée par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), élargissant cette question à l'ensemble des organisations environnementales françaises. Si ces dynamiques d'emprunt et de mélange des manières de faire de plusieurs univers sociaux étaient particulièrement flagrantes dans le cadre des groupes de réflexion, il me semblait qu'elle existait aussi dans les autres associations et fondations.

Il m'a paru utile, notamment lors de mon terrain qualitatif, de ne pas être identifié comme appartenant à un mouvement ou une organisation en particulier. Mes engagements antérieurs étant éloignés dans le temps et l'espace, c'était généralement le cas, à l'exception de deux enquêtés que je connaissais personnellement.

^a. Malo HERRY, « Les groupes de réflexion écologistes : pistes pour l'analyse d'un espace à la croisée des champs », Mémoire de Master 2, Toulouse : Sciences Po Toulouse, 2015, 89 p.

^b. MEDVETZ, « Les think tanks dans le champ du pouvoir étasunien », *art. cit.*

Ensuite, nous avons dû faire face à des difficultés liées au fort *turnover* que connaissent de nombreuses organisations – particulièrement au lendemain de la Conférence de Paris de 2015 sur les changements climatiques (COP 21). Une part non négligeable des enquê-

tés travaillaient dans l'organisation depuis peu de temps, et pouvaient donc avoir une connaissance assez limitée, voire inexistante, d'événements ayant eu lieu quelques années auparavant, sans parler de décennies. Il n'était alors pas évident d'avoir à la fois un point de vue sur le fonctionnement actuel des organisations et sur leur histoire, que ce soit les grandes évolutions qu'elles ont connues ou des événements marquants. Le choix de privilégier des profils de salariés a accentué ce problème de mémoire collective.

Enfin, nous avons parfois dû composer avec des « imposants »²¹⁷. Les permanents des organisations environnementales ont généralement fait des études longues, notamment dans un institut d'études politiques (IEP) ou des filières de sciences sociales à l'université, et ont donc une connaissance de la démarche sociologique et du travail d'enquête, voire une expérience de la recherche et de la thèse. Entre les enquêtés méfiants, réclamant des résumés des recherches voire des listes de questions, et ces personnes habituées à la démarche sociologique, il a donc fallu s'adapter, notamment au moment de la négociation de l'entretien.

Quant au déroulé, nous avons dû prendre en compte une caractéristique importante des militants écologistes (bien qu'on puisse la trouver, à des degrés divers, dans tout milieu à fort capital culturel) : leur capacité à « s'auto-analyser en des termes proches de leur interlocuteur sociologue²¹⁸ ». « Experts de leur propre militantisme », ils savent poser un regard distancié sur leur activité et ont souvent lu des travaux sur leur milieu – voire ont eux-mêmes enquêté sur le sujet. Comme le souligne Sylvie Ollitrault, « le prochain défi pour les sociologues est de se retrouver face à une nouvelle forme de militantisme professionnalisé qui auto-entretiendrait la circularité entre les discours savants et militants puisque savants et militants ne formeront qu'une même catégorie²¹⁹. » Sans être un inconvénient en soi, il convient de prendre en compte cet aspect, notamment dans le processus d'évaluation réciproque entre chercheur et enquêté – par exemple lors

217. Laurent WILLEMEZ et al., « S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien », *Genèses*, 16 (1), 1994, pp. 114-132.

218. Sylvie OLLITRAULT, « Science et militantisme : les transformations d'un échange circulaire. Le cas de l'écologie française », *Politix*, 9 (36), 1996, pp. 141-162.

219. L'autrice emprunte la notion de circularité à Anthony Giddens pour « se saisir de ce processus d'échange jouant sur la perméabilité entre les discours savants et militants. » *ibid.*, p. 17.

de la négociation ou des discussions en *off*.

Cette caractéristique signifie aussi qu'une majorité des enquêtés étaient familiers de l'exercice qu'est l'entretien semi-directif, ayant été au moins pour un mémoire, si ce n'est pour une thèse, de l'autre côté du dictaphone. D'un côté, cette familiarité facilite certains aspects de la négociation puisqu'elle limite le besoin de clarifier la nature et le statut de l'entretien, qui n'est ni un questionnaire, ni un entretien journalistique, ni une étude pour l'ADEME, bien que nous ne mentionnions généralement pas le financement de la thèse (ou son origine) lors de la prise de contact. De l'autre, elle favorise des attentes précises sur les sujets abordés et donc des réactions surprises face à certaines questions²²⁰.

La négociation²²¹ des entretiens étant souvent difficile, nous avons dû garantir l'anonymat à nos enquêtés, d'autant plus qu'une partie de nos questions les amenaient à se positionner vis-à-vis d'autres organisations environnementales et qu'étant salariés, ils sont facilement identifiables. Concrètement, cela implique que nous ne mentionnons ni leur nom ni l'organisation à laquelle ils appartiennent quand nous citons un extrait d'entretien. Nous nous sommes toutefois permis quelques exceptions pour des organisations qui comptent un nombre élevé de permanents, ce qui rend l'identification moins probable. Cette contrainte peut parfois rendre la parole des enquêtés désincarnée, puisque nous ne pouvons pas toujours la situer autant que nous le souhaiterions. Si nous essaierons de limiter son impact sur la démonstration, elle reste un obstacle à l'exploitation complète de nos entretiens.

Nous avons construit un guide d'entretien (voir l'annexe C) autour de deux phases, la première portant sur l'enquêté – son parcours, sa vision des problématiques écologiques, son rôle dans l'organisation – et la seconde sur l'organisation – le fonctionnement interne, la perception de l'organisation de l'espace, les relations avec les autres organisations

220. Alors que des questions sur le parcours professionnel et militant ou le travail de l'enquêté semblaient attendues, notre insistance sur certains éléments a pu provoquer des réactions surprises, bien que jamais hostiles, par exemple sur les lieux de recontre et les moyens de communication entre organisation, l'existence de documents encadrant les relations avec des groupes locaux ou des entreprises, ou encore les catégories qu'ils utilisaient spontanément pour qualifier les organisations environnementales.

221. Stéphane BEAUD et Florence WEBER, *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris : La Découverte, 2010, 334 p.

environnementales et avec d'autres champs. Les entretiens ont ensuite été intégralement retranscrits et codés thématiquement (voir l'annexe D).

L'autre partie du travail qualitatif a été effectuée sur un corpus documentaire composé d'environ 400 rapports d'activité et rapports moraux de 2014 et 2015, utilisés pour la récolte des données de réseaux, mais aussi dans une approche qualitative, ainsi que des rapports et documents (plaquettes, chartes, etc.) plus récents. Les rapports d'activité, très hétérogènes dans leur forme, leur taille et leur contenu, sont le produit d'un travail de mise en scène de l'activité de l'organisation adressé aux adhérents, aux partenaires et parfois au grand public (les médias disposent généralement de documents spécifiques, notamment sous forme de dossier de presse). Le rapport d'activité permet ainsi d'avoir une vue d'ensemble de l'activité de l'organisation sur une année, sans passer par le filtre médiatique ou la mémoire sélective des enquêtes. Il contient souvent, parfois sous la forme d'un rapport moral séparé, un « mot du président » (ou du directeur) qui fait état de questionnements plus larges sur les grandes orientations prises ou en voie d'être prises par les organisations. Une des limites est de ne pas avoir accès à la fabrique des rapports, ce qui nous empêche de savoir précisément qui les a écrits et suivant quels critères. Une autre est que ces rapports ont tendance à invisibiliser la dimension informelle et officieuse de l'activité des organisations, et notamment de leurs relations. Notre corpus contient également de nombreuses pages des sites Internet des organisations et de leurs partenaires, ainsi que des articles de presse portant sur leur activité.

Enfin, nous avons eu accès à un ensemble de documents de la Coalition Climat 21 qui seront particulièrement utilisés dans le quatrième chapitre. Ces archives, composées notamment de documents préparatoires et de comptes-rendus de réunion et d'assemblées générales, nous permettent de retracer avec précision les points de débat, les positions des organisations et le déroulé de cette grande coalition. Nous reviendrons plus particulièrement sur leur contenu et les conditions d'utilisation que nous avons négociées dans ce chapitre. La liste des documents, sites Internet et articles de presse cités se trouvent dans l'annexe E.

Ce corpus qualitatif – entretien, documents écrits variés – a plusieurs fonctions. Il

permet d'une part de collecter des éléments factuels sur les organisations, que ce soit dans une logique systématique comme nous l'avons fait dans l'analyse de réseaux ou dans une logique illustrative d'un phénomène discuté. Il permet d'autre part de s'intéresser aux catégories indigènes, et particulièrement à la manière dont les permanents interrogés et les organisations perçoivent leur environnement, catégorisent les autres organisations, justifient des liens avec des acteurs situés dans d'autres champs et interprètent l'impact de ces relations sur leur activité.

Structure de la thèse

La thèse est organisée en cinq chapitres qui visent à déplacer le regard en partant d'une vue globale de l'espace pour arriver à l'intérieur des organisations.

Dans le premier, nous expliquons notre choix d'utiliser l'analyse de réseaux pour étudier la structure de l'espace, notamment face à l'analyse des correspondances multiples (ACM), méthode généralement favorisée par les travaux portant sur les champs. Nous délimitons ensuite la frontière de l'espace en justifiant les critères qui nous amènent à sélectionner 306 organisations environnementales nationales, pour lesquelles nous avons récolté trois types de relations (collaboration, partenariat, adhésion) sur une période de deux ans (2014-2015). Après avoir effectué une description sommaire de ces réseaux, nous étudions la structure du réseau de collaboration et identifions sept positions : deux noyaux où se trouvent les organisations les plus centrales et cinq périphéries spécialisées. Ce résultat semble confirmer la théorie d'une division du travail entre « verts clairs » et « verts foncés ».

Dans le deuxième, nous franchissons les frontières de l'espace en étendant l'analyse structurale aux champs limitrophes. Nous proposons une méthode pour objectiver l'autonomie relative de l'espace et montrons que si les organisations des deux noyaux se différencient par la part des relations dirigées vers l'extérieur, c'est surtout le rapport à ces relations qui les distinguent. Les deux noyaux sont au centre de deux pôles, où se répartissent également les positions périphériques, qui se caractérisent par un rap-

port subi ou choisi à l'hétéronomie. Autrement dit, les organisations des deux pôles ont des relations avec les champs externes, mais elles diffèrent sur la manière dont elles les investissent et les justifient.

Le troisième chapitre se focalise sur les relations interorganisationnelles. Nous montrons que la mise en place de collaborations entre organisations environnementales, primordiales pour maintenir la cohésion de l'espace, est fortement contrainte par l'absence d'un univers de pratique commun à l'espace et par les injonctions externes qui les mettent en concurrence pour l'accès à des ressources. Le dilemme entre coopération et distinction peut être résolu de deux façons : des collaborations par projet, courtes et instrumentales, qui permettent de limiter les risques, mais qui ont un effet faible sur l'espace ; des collaborations fortes entre des organisations qui réussissent à se saisir de la diversité de ces injonctions pour renforcer leur capacité d'action.

Le quatrième chapitre maintient l'attention sur les relations interorganisationnelles, cette fois-ci en s'arrêtant sur le cas de la Coalition Climat 21, large coalition d'organisations environnementales et non environnementales, ainsi que de syndicats, créée pour la COP 21. La grande diversité des membres, qui se traduit par une pluralité de rapports aux questions environnementales et de stratégies vis-à-vis des négociations, rend le maintien de l'unité difficile, d'autant plus dans un contexte d'incertitude maintenu par les pouvoirs publics et accentué par la mise en place de l'état d'urgence en novembre 2015. Un noyau d'organisations entreprend un travail spécifique de coalition qui s'apparente à un bricolage précaire à partir de ressources limitées, ce qui n'empêche pas la coalition de disparaître une fois la COP 21 passée.

Le cinquième chapitre descend encore d'un cran en s'intéressant aux effets de l'hétéronomie de l'espace et du pluralisme institutionnel sur les modèles organisationnels. Plutôt qu'une convergence des modèles sous l'effet d'injonctions externes qui favoriseraient une institutionnalisation uniforme du champ, et particulièrement l'injonction à développer un modèle économique, nous montrons que la diversité persiste. Chaque organisation se caractérise par une combinaison spécifique entre des éléments externes liés à sa proximité à différents champs, son histoire, son objet et sa capacité à les agencer.

Chapitre 1.

Les deux noyaux du mouvement environnemental

Ce chapitre vise à fournir une analyse de la structure relationnelle de l'espace, et donc de décrire les différentes positions et le système de relations dans lequel elles s'inscrivent. « Construire un champ »¹ – ou dans notre cas, construire un espace aux frontières floues – implique de faire un certain nombre de choix méthodologiques. Après avoir justifié notre préférence – et ses conséquences – pour l'analyse de réseaux afin d'étudier la structure de l'espace des organisations environnementales nationales (I), nous décrivons la stratégie de recherche employée pour délimiter la frontière et construire les différents réseaux constitués (II), puis nous montrons que l'espace est structuré autour de deux noyaux qui rassemblent les organisations centrales, les autres se répartissant dans plusieurs périphéries spécialisées (III).

1. Frédéric LEBARON et Brigitte Le ROUX, « Géométrie du champ », *Actes de la recherche en sciences sociales*, (200), 2013, pp. 106-109.

I. Construire un espace à l'aide de l'analyse (néo)structurale

L'objectif de ce chapitre est de développer une approche structurale de l'espace des organisations environnementales. On pourrait alors s'intéresser à un cas local, ce qui aurait pour avantage de circonscrire l'étude géographiquement et de limiter le nombre d'organisations à étudier, comme l'a fait Diani sur les mouvements écologistes italiens au début des années 1990². L'objet que nous souhaitons étudier est sensiblement différent, puisqu'il s'agit d'étudier la structuration du mouvement écologiste à l'échelle nationale.

Nous expliquerons d'abord le choix de l'analyse de réseaux pour étudier la structure de l'espace qui, malgré des limites, nous semble plus adaptée que l'analyse géométrique des données (1). Nous reviendrons ensuite brièvement sur les travaux qui ont utilisé l'analyse de réseaux en sociologie des mouvements sociaux, littérature principalement anglophone (2).

1. Analyse de réseaux et analyse géométrique des données

Deux méthodes structurales sont couramment opposées pour réaliser l'analyse structurale d'un espace social : l'analyse géométrique des données et l'analyse de réseaux.

L'analyse géométrique des données, et plus particulièrement l'ACM, est en effet l'outil privilégié par Bourdieu pour étudier et construire un champ³. Cette analyse des données « à la française » se développe dans les années 1960-1970, en opposition aux méthodes anglo-saxonnes. Elle vise notamment une analyse descriptive et multidimensionnelle qui dégage « sans *a priori*, des *structures fondamentales* enfouies dans un ensemble opaque de données⁴ », contrairement aux techniques économétriques sous-tendues par des théories économiques et leur lot d'hypothèses.

2. Mario DIANI, *Green Networks : A Structural Analysis of the Italian Environmental Movement*, Edinburgh, Royaume-Uni : Edinburgh University Press, 1995, 221 p.

3. Julien DUVAL, « L'analyse des correspondances et la construction des champs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, (200), 2013, pp. 110-123.

4. Alain DESROSIERES, « Analyse des données et sciences humaines : comment cartographier le monde social ? », *Journ@l Electronique d'Histoire des Probabilités et de la Statistique*, 4 (2), décembre 2008, p. 11.

À partir d'une base de données, souvent obtenue à l'aide d'un questionnaire, elle permet de produire des représentations visuelles du champ étudié pour mettre en évidence sa structure objective : « Construire un champ, du point de vue de la sociologie empirique, consiste à modéliser géométriquement les “distances sociales” entre individus, la distance euclidienne servant de métrique⁵. » Un exemple classique est celui du champ éditorial. À partir d'un ensemble de variables décrivant différents capitaux, Bourdieu délimite des sous-groupes d'éditeurs positionnés suivant plusieurs axes structurants : gros contre petits, pôle commercial (lui-même fractionné par la question des traductions) contre pôle de légitimité littéraire⁶. Un des avantages de cette méthode est de mettre en évidence les relations entre propriétés individuelles et d'en résumer un grand nombre en dégagant « des facteurs ou des axes synthétiques qui expriment les principes de structuration les plus puissants des données⁷. »

De nombreuses limites ont été mises en avant à propos de ces méthodes, mais elles sont à nos yeux la plupart du temps applicables aux autres méthodes statistiques : biais dus à la construction des variables, création d'individus statistiques résumés en quelques propriétés, représentation statique à un instant précis, et plus généralement construction d'artefacts statistiques, que ce soit des individus résumés à quelques propriétés ou la représentation du champ lui-même. Comme toute méthode statistique, il convient simplement de prendre en compte les limites et biais possibles. Comme l'explique Julien Duval, « l'instrument ne saurait se suffire à lui-même : les données ne peuvent être construites que sur la base d'une connaissance préalable du champ, nécessairement acquise par d'autres moyens, et les champs sociaux ne peuvent sans doute pas être intégralement appréhendés par des instruments statistiques⁸. » Ces précautions sont aussi applicables à l'analyse de réseaux, où la connaissance qualitative du milieu étudié est un gage de compréhension des données.

C'est donc pour d'autres raisons que nous avons préféré l'analyse de réseaux à l'analyse géométrique de données. D'abord, « si l'ACM aide à réfléchir à l'autonomie d'un champ,

5. LEBARON et ROUX, *art. cit.*, p. 108.

6. BOURDIEU, « Une révolution conservatrice dans l'édition », *art. cit.*

7. DUVAL, *art. cit.*, p. 118.

8. *Ibid.*, p. 123.

il n'est pas certain qu'elle permette véritablement de la mesurer, au moins sous une forme chiffrée⁹. » Comme nous le verrons dans le deuxième chapitre, l'analyse de réseaux offre une flexibilité bienvenue pour répondre à ce besoin.

Ensuite, la construction de champs à partir d'une ACM requiert « une intuition déjà assez avancée des principes qui structurent l'espace¹⁰ », avant même la récolte de données. Concrètement, il s'agit d'identifier les capitaux discriminants et un certain nombre d'indicateurs pour chacun. Dans le cas d'un espace faiblement unifié comme celui des organisations environnementales, ce prérequis peut amener à sortir de l'espace une partie de la population, et donc à répondre de manière abrupte à la question de la délimitation de la frontière. Poser que les frontières des champs sont variables et un objet de lutte est très utile pour ne pas réifier les espaces sociaux étudiés, mais n'aide pas le chercheur à répondre à la question pratique : qui inclure dans la récolte de données ? Dans notre cas, se limiter aux organisations reconnues par l'État, ou appartenant à quelques réseaux dominants, ou encore à une catégorie de l'Insee, nous paraît contradictoire quant à notre objectif d'étude d'un espace faiblement structuré et aux frontières floues.

De plus, la récolte de données aurait dû faire face à des taux de non-réponse assez élevés, ce qui nous semble problématique pour avoir une vue d'ensemble de l'espace des organisations environnementales, et aurait été encore plus coûteuse en temps que celle que nous avons effectuée. En effet, la disparité des informations disponibles sur les associations nous aurait obligés à récolter des données à l'aide d'un questionnaire, alors que nous avons pu effectuer la récolte de données de réseaux à partir des rapports d'activité et des sites Internet des organisations. C'est donc aussi pour des raisons pratiques d'accessibilité des données et de faisabilité de l'enquête sur le temps relativement court d'une thèse que nous nous tournons vers l'analyse de réseaux.

Cette démarche s'inscrit dans un ensemble bien plus large de travaux autour de la notion de « réseau social ». Le réseau peut y être un « fait social » – un réseau d'associations par exemple –, une catégorie d'analyse seulement utilisée par le chercheur,

9. DUVAL, *art. cit.*, p. 119.

10. *Ibid.*, p. 114.

ou encore un « espace virtuel abstrait¹¹ ». Comme le souligne Forence Maillochon, la sociologie s'étant construite sur un modèle « atomiste », les travaux étudiant « le monde social comme un ensemble connecté et interdépendant – un réseau – est paradoxalement [...] une posture peu développée en sociologie¹² ». Le développement de l'« analyse de réseaux » ou « analyse structurale » dans les années 1970 permet à la sociologie de se doter d'outils statistiques importés de la théorie des graphes pour analyser les réseaux sociaux : les nœuds sont les individus (ou les organisations, ou toute autre entité), les arêtes les relations étudiées.

L'analyse de réseaux est critiquée, notamment par Bourdieu, pour la dimension fortement interactionniste de nombreux travaux la mobilisant. Il convient toutefois de ne pas mettre dans un même sac théorique et méthodologique tous les travaux mobilisant cette méthode, qui a été développée et mobilisée dans de nombreux programmes de recherche aux objectifs et ambitions variés¹³.

En effet, s'il est vrai que beaucoup de travaux mobilisant l'analyse de réseaux, notamment en sociologie des organisations, s'intéressent plus aux interactions qu'à la structure, un certain nombre d'approches théoriques et d'outils statistiques ont été développés pour pallier ce manque¹⁴, notamment à travers l'identification de différentes positions. C'est par exemple le cas du *blockmodeling*, sur lequel nous reviendrons, qui, en utilisant la distance euclidienne comme métrique, se rapproche de l'analyse géométrique des données, comme le note Denord : « Les analystes de réseaux font même parfois de l'analyse des données sans le savoir. La plupart des partitions réalisées dans le cadre de la SNA [*social*

11. MAILLOCHON, *op. cit.*, p. 189.

12. *Ibid.*, p. 190.

13. Michael EVE, « Deux traditions d'analyse des réseaux sociaux », *Réseaux*, 115 (5), 2002, p. 183 ; Pierre MERCKLÉ, *La sociologie des réseaux sociaux*, Nouvelle édition, Repères, Paris : La Découverte, 2011 ; Emmanuel LAZEGA, « Rationalité, discipline sociale et structure », *Revue française de sociologie*, 44 (2), 1^{er} juin 2003, pp. 305-329 ; Stanley WASSERMAN et Katherine FAUST, *Social Network Analysis : Methods and Applications*, Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press, 1997, 825 p. ; Daniel J. BRASS et al., « Taking Stock of Networks and Organizations : A Multilevel Perspective », *The Academy of Management Journal*, 47 (6), 2004, pp. 795-817.

14. C'est ce qu'Emirbayer et Johnson soulignent : « It should be clear, however, from what we have earlier suggested regarding the distinction between structure and interaction that different variants of network analysis are unequally suited to the task of generating a map of the underlying structure of relationships among positions or among position-takings and of thereby avoiding the interactionist fallacy. » EMIRBAYER et JOHNSON, *art. cit.*, pp. 33-34.

network analysis] s'appuient sur le calcul de distances euclidiennes élémentaires et sur des classifications ascendantes hiérarchiques¹⁵. »

Il n'en reste pas moins que, même si ces méthodes permettent de décrire la structure d'un réseau, elles ne le font qu'à partir des interactions visibles. Autrement dit, la proximité structurale des acteurs appartenant à une même position est calculée sans prendre en compte les attributs des acteurs, alors qu'une ACM a justement pour objet de calculer cette proximité à partir de ces propriétés : « Privilégier les relations objectives [plutôt qu'effectives] amène à penser que l'analyse de réseaux, qui n'intègre pas toujours les caractéristiques sociales des agents, est incapable d'expliquer la relation qui unit les positions qu'ils occupent et les ressources, acquises dans et hors de la structure relationnelle, dont ils sont dotés¹⁶. »

Pour appuyer son propos, Denord reprend les métaphores du mathématicien Florent Baudier¹⁷ : l'analyse géométrique étudie la distance sociale « à vol d'oiseau », l'analyse de réseaux la distance « SNCF » – les lignes étant les relations, les gares les noeuds. En découle un présupposé théorique fort des recherches utilisant l'analyse de réseaux : « dire que la distance est conditionnée par l'existence de gares et de lignes de train signifie que le réseau est le principal déterminant du système de relations qui s'établit entre les acteurs¹⁸. »

Plusieurs travaux sont toutefois venus nuancer cette différence et proposer différentes combinaisons des méthodes. Fabien Éloire s'étonne ainsi du rejet systématique de l'analyse de réseaux par Bourdieu et d'autres adeptes de la théorie des champs. En se limitant à l'analyse des relations objectives, la sociologie des champs s'est coupée « elle-même d'un pan important de sa propre théorie¹⁹ » qui avait pour objet d'étudier les relations

15. François DENORD, « Géométrie des réseaux sociaux », dans *La méthodologie de Pierre Bourdieu en action : espace culturel, espace social et analyse des données*, sous la dir. de Frédéric LEBARON et Brigitte LE ROUX, Paris : Dunod, 2015, pp. 61-62.

16. *Ibid.*, p. 65.

17. Florent BAUDIER, *Plongement des espaces métriques et applications*, 2007.

18. DENORD, *op. cit.*, p. 64.

19. Fabien ÉLOIRE, « Les réseaux interorganisationnels dans la restauration lilloise : une approche néo-structurale du marché et des processus sociaux », Thèse de doctorat, France : Université Lille 1 - Sciences et technologies, 2009, p. 98.

intersubjectives. Dans un article publié en 2014²⁰, il montre comment le croisement des ACM et de l'analyse de réseaux permet de tester des hypothèses – l'homophilie sociale et l'effet multiplicateur du capital social sur les autres – posées par Bourdieu dans un court article sur le capital social²¹. Cette notion, « au carrefour de deux modes de pensée, *relationnel* et *interactionniste*²² », permet en effet de proposer un dépassement de cet antagonisme apparent. Si l'ACM permet d'étudier la structure du champ autour du capital économique et du capital culturel, l'analyse de réseaux s'avère particulièrement utile pour analyser le capital social. Même s'il n'est pas indépendant des capitaux économiques et culturels, « il existe bien aussi une “irréductibilité” des interactions intersubjectives par rapport aux relations objectives de proximité dans l'espace social²³. » Pour le chercheur, cela signifie qu'étudier la structure objective du champ ne suffit pas pour mesurer le capital social. Il faut alors « s'intéresser aux réseaux de relations, autrement dit à l'ensemble des liaisons permanentes et utiles que chaque agent particulier ou groupe instaure et entretient avec d'autres agents ou groupes sociaux. »

D'autres auteurs ont mis en avant la complémentarité des deux approches en étudiant plusieurs types de champs, notamment intellectuels. Par exemple, le champ théâtral est analysé comme un espace où des compagnies de théâtre participent à des co-productions²⁴. Les auteurs distinguent la *network structure* (structure relationnelle) de l'*objective structure*, la première soutenant la deuxième. Dans la même logique, ils insistent sur la différence entre *network position* et *field position*, cette dernière correspondant à la position de la théorie des champs. En termes méthodologiques, ils mêlent de l'analyse de données (ACM et analyse multifactorielle) à de l'analyse de réseaux (*block-modeling* généralisé²⁵) pour étudier le lien entre ces deux types de structures.

20. Fabien ELOIRE, « Qui se ressemble s'assemble? », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 205 (5), 2014, pp. 104-119.

21. Pierre BOURDIEU, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31 (1), 1980, pp. 2-3.

22. ELOIRE, *art. cit.*, p. 106.

23. *Ibid.*, p. 106.

24. Marco SERINO, Daniela D'AMBROSIO et Giancarlo RAGOZINI, « Bridging Social Network Analysis and Field Theory through Multidimensional Data Analysis : The Case of the Theatrical Field », *Poetics*, 62, 1^{er} juin 2017, pp. 66-80.

25. Aleš ŽIBERNA, « Generalized Blockmodeling of Valued Networks », *Social Networks*, 29 (1), 1^{er} janvier 2007, pp. 105-126.

Jürgen Gerhards et Helmut Anheier étudient quant à eux le champ littéraire en reconstituant un réseau de relations directes entre auteurs²⁶. Ils utilisent l'analyse de réseaux pour distinguer des *network positions* puis utilisent l'appartenance à l'une ou l'autre de ces positions comme une variable qualitative dans une ACM classique, aux côtés d'autres propriétés. Denord et Rosenthal, dans un article sur les lieux d'expertises sous le régime de Vichy, appliquent ces méthodes structurales à des données d'affiliations d'experts à des institutions²⁷. Ils utilisent l'analyse de réseaux pour obtenir des scores de centralité individuelle, et l'analyse en composante principale (ACP) et le *blockmodel* pour les institutions. Le lien entre les deux types de structures est aussi discuté par de Nooy, pour qui la position dans le champ n'est pas seulement expliquée par les propriétés des individus : elle est aussi affectée par les interactions. L'ACM étant aveugle à ces interactions, il convient alors de mobiliser l'analyse de réseaux²⁸.

On peut tirer deux enseignements généraux de ces débats et propositions qui portent sur plusieurs dimensions de l'étude des champs. Le premier est que la distinction nette entre analyse des données et analyse des réseaux n'est pas justifiée en soi, c'est le type des relations étudiées qui diffère et l'utilisation qu'en a le chercheur qui importe. S'ensuit le deuxième : il convient de toujours préciser si l'analyse structurale porte sur la structure objective ou relationnelle, et donc d'en tenir compte dans la lecture et l'interprétation des résultats.

Nous défendons la pertinence de l'étude de la structure (relationnelle) d'un espace social à l'aide de l'analyse de réseaux tant qu'elle n'oublie pas les attributs des acteurs d'une part, et qu'elle est soutenue et croisée à une enquête qualitative d'autre part. En d'autres termes, l'analyse de réseaux peut être utilisée sans souscrire à des programmes de recherche qui évacuent les propriétés des acteurs pour ne garder que les relations²⁹. C'est en effet en utilisant ces attributs pour expliquer les résultats statistiques que

26. Jürgen GERHARDS et Helmut K. ANHEIER, « The Literary Field : An Empirical Investigation of Bourdieu's Sociology of Art », *International Sociology*, 4 (2), 1^{er} juin 1989, pp. 131-146.

27. François DENORD et Paul-André ROSENTHAL, « Comment lier l'économie et le social ? », *Gouvernement et action publique*, 2 (2), 8 juillet 2013, pp. 183-219.

28. Wouter de NOOY, « Fields and Networks : Correspondence Analysis and Social Network Analysis in the Framework of Field Theory », *Poetics*, 31 (5), 1^{er} octobre 2003, pp. 305-327.

29. SAPIRO, *op. cit.*

l'analyse de réseau devient pertinente, car « ce sont les attributs qui font le lien entre les structures macrosociales, les structures organisationnelles et institutionnelles mésosociales et les structures relationnelles de niveau micro. Et c'est la capacité du sociologue à mettre au jour ce lien qui fait, selon nous, l'intérêt de l'analyse de réseau complet³⁰. »

Réaliser une analyse structurale implique de travailler sur un « réseau complet », approche sociocentrée qui se distingue d'un réseau egocentré (*ego-network*), aussi appelé réseau « personnel » d'un acteur, « où les relations entre les personnes énumérées par cet acteur ne sont pas connues, ce qui empêche de reconstituer les relations indirectes de chaque membre de l'ensemble social³¹. » Cette approche en termes de réseau complet, utilisant à la fois les outils statistiques de l'analyse de réseau et les méthodes qualitatives d'enquête, donne les moyens de lier approches structurale et interactionniste, ce qui justifie l'appellation de « néo-structurale ». Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, l'écart entre ces deux approches « est surmontable dès lors que le caractère systématique et quantitatif des données et des résultats est interdépendant des connaissances ethnographiques et qualitatives accumulées lors de l'enquête de terrain³². »

2. Analyse de réseaux et mouvements sociaux

L'analyse de réseaux a été mobilisée par la sociologie des mouvements sociaux et de l'action collective pour répondre aux questions de ce sous-champ disciplinaire, notamment autour de la mobilisation des ressources, de l'importance des relations interpersonnelles³³, du contexte politique, de l'identité collective³⁴ et des *social movement organizations* (SMO). De nombreuses mobilisations et causes ont été étudiées, sous divers aspects, comme les organisations nationales de femmes au Canada³⁵, les mouvements

30. Fabien ELOIRE, Elise PENALVA-ICHER et Emmanuel LAZEGA, « Application de l'analyse des réseaux complets à l'échelle interorganisationnelle », *Terrains & travaux*, (19), 30 novembre 2011, p. 92.

31. LAZEGA, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, *op. cit.*, p. 5.

32. ELOIRE, PENALVA-ICHER et LAZEGA, *art. cit.*, p. 91.

33. Nick CROSSLEY, « Social Networks and Extraparliamentary Politics », *Sociology Compass*, 1 (1), 2007, pp. 222-236.

34. Manlio CINALLI, « Analyse de réseaux », dans *Dictionnaire des mouvements sociaux*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Lilian MATHIEU et Cécile PÉCHU, Paris : Presses de Sciences Po, 2009, pp. 31-38.

35. PHILLIPS, *art. cit.*

féministes de l'État de New York au XIX^e siècle³⁶, les mouvements écologistes italiens³⁷ et sud-coréens³⁸, ou plus récemment les groupes d'intérêt environnementalistes à la Cour suprême américaine³⁹, les organisations environnementales religieuses (*religious environmental movement organizations*) aux États-Unis⁴⁰ et des mouvements locaux italiens spécialisés sur la problématique des déchets⁴¹.

Russell Curtis et Louis Zurcher, déjà mentionnés en introduction, montrent que les deux organisations anti-pornographie qu'ils étudient sont impliquées dans des « champs multiorganisationnels »⁴². Les liens sont notamment basés sur des intérêts, idéologies et audiences en commun, et les différences de positionnement s'expliquent par les stratégies, les méthodes de recrutement et les propriétés des membres. Cet article s'inscrit dans les travaux d'analyse de réseaux qui se focalisent sur le réseau egocentré d'un individu ou une organisation : il s'agit de montrer son environnement organisationnel et le multipositionnement de ses membres plutôt que de construire le réseau complet des organisations anti-pornographie.

Susan Phillips, en s'intéressant aux organisations nationales de femmes canadiennes, définit les mouvements sociaux comme « des réseaux d'organisations différenciés mais interconnectés⁴³. » C'est par l'« activation » répétée des liens entre ces organisations qu'une identité collective se forme. Elle justifie l'étude de liens basés sur la participation à des projets en commun – plutôt que des membres en commun ou des échanges de

36. Naomi ROSENTHAL et al., « Social Movements and Network Analysis : A Case Study of Nineteenth-Century Women's Reform in New York State », *American Journal of Sociology*, 90 (5), 1985, pp. 1022-1054.

37. DIANI, *Green Networks*, *op. cit.*

38. Hyung PARK, « Forming Coalitions : A Network-Theoretic Approach to the Contemporary South Korean Environmental Movement », *Mobilization : An International Quarterly*, 13 (1), 1^{er} février 2008, pp. 99-114.

39. Janet M. BOX-STEFFENSMEIER et al., « Role Analysis Using the Ego-ERGM : A Look at Environmental Interest Group Coalitions », *Social Networks*, 52, 1^{er} janvier 2018, pp. 213-227.

40. Gillian MURPHY, « Coalitions and The Development of The Global Environmental Movement : A Double-Edged Sword », *Mobilization : An International Quarterly*, 10 (2), 1^{er} juin 2005, pp. 235-250.

41. Pasquale Marcello FALCONE et al., « When All Seemed Lost. A Social Network Analysis of the Waste-Related Environmental Movement in Campania, Italy », *Political Geography*, 77, 1^{er} mars 2020, p. 102114.

42. CURTIS et ZURCHER, *art. cit.*

43. Nous traduisons : « differentiated but interconnected networks of organizations. » PHILLIPS, *art. cit.*, p. 756.

ressource – en considérant qu'ils conviennent mieux à l'étude des organisations comme agents politiques (*political agent*). La faible densité du réseau s'expliquerait par la non-prise en compte des réseaux informels, le caractère démocratique des organisations bénévoles qui impose un renouvellement régulier des dirigeants et le manque de ressources. Un des intérêts de cet article est de mettre en avant la recherche d'équilibre des organisations entre deux nécessités : construire des liens interorganisationnels et accroître sa réputation. L'auteure s'intéresse ensuite aux facteurs qui expliqueraient la reconnaissance par les pouvoirs publics : la position dans le réseau est l'indicateur le plus fort, alors que le budget annuel n'a pas d'effet significatif. Elle reconnaît elle-même la faiblesse de l'indicateur utilisé, qui mesure l'efficacité perçue par un échantillon restreint d'une quarantaine de parlementaires, de journalistes, de membres d'administration et de partis politiques. Surtout, la méthode de sélection des organisations intégrées dans le réseau (33) nous semble particulièrement restrictive : les organisations doivent être ouvertes aux adhésions, faire du plaidoyer et avoir une base d'adhérents nationale ou être reconnues comme organisation nationale par le gouvernement, ce qui exclut notamment les associations de professionnels et celles ne faisant pas de plaidoyer, par exemple les organisations d'usagers. Les mouvements féministes américains ont aussi été étudiés dans une approche historique et localisée, en construisant les liens entre organisations à partir des affiliations individuelles d'environ 200 personnes à une centaine d'organisations⁴⁴.

Mario Diani, déjà mentionné plus haut, s'est intéressé aux organisations environnementales de deux villes italiennes, Rome et Milan⁴⁵. Il construit deux réseaux interorganisationnels : un visible, constitué de liens directs entre organisations, et un latent, constitué de liens informels. Son analyse montre que les grosses organisations occupent une position (obtenue par *blockmodel*, nous y reviendrons) centrale et que beaucoup d'organisations ont des scores de centralité faibles⁴⁶. L'analyse de réseaux est ici croisée à une analyse en termes de cadre et de nouveaux mouvements sociaux (nous ne reviendrons pas sur les nombreuses critiques portées au concept de nouveaux mouvements

44. ROSENTHAL et al., *art. cit.*

45. DIANI, *Green Networks*, *op. cit.*

46. *Ibid.*, pp. 120-123.

sociaux⁴⁷). Diani distingue deux cadres (*conservation frame* et *political ecology frame*) et montre que cette distinction tend à disparaître en termes sociologiques et de socialisation politique, mais que les différences culturelles persistent⁴⁸. Il souligne aussi la reconnaissance mutuelle que se témoignent écologistes et conservationnistes, ce qui expliquerait notamment pourquoi leurs organisations cohabiteraient dans la position centrale.

Dans un article plus récent, l'analyse de réseaux a été mobilisée pour étudier les groupes d'intérêts environnementaux s'alliant pour mener des contentieux à la Cour suprême, aux États-Unis⁴⁹. Deux organisations sont liées si elles sont co-auteurs d'*amicus curiae* *briefs*, sorte de mémoire proposé par une personne ou organisation extérieure au procès. Les méthodes statistiques mobilisées ici appartiennent à la famille des Exponential Random Graph Models (ERGM), plus récentes et basées sur l'étude des triades⁵⁰. Les auteurs identifient trois rôles que peut avoir une organisation dans une coalition : *teammates*, *coordinators* et *periphery specialists*. Les variables testées pour expliquer le rôle sont le budget, le nombre de salariés, d'adhérents et le degré de centralité, toutes importantes pour avoir le rôle de coordinateur. Cet article, comme celui de Curtis et Zurcher mentionné plus haut, s'inscrit dans la tradition des réseaux egocentrés.

Dans un ouvrage collectif, Diani et McAdam tentent de donner une vue d'ensemble des travaux utilisant l'analyse de réseaux en sociologie des mouvements sociaux⁵¹. Ils distinguent les travaux s'intéressant aux réseaux interindividuels (notamment aux facteurs d'engagements), aux réseaux interorganisationnels, et à leurs effets sur les liens avec les pouvoirs publics. Dans un chapitre programmatique, Diani définit les mouvements sociaux ainsi : « l'«organisation de mouvement social» n'est pas définie en termes d'attributs, mais de relations : les SMO sont tous les groupes qui s'identifient eux-mêmes, et sont identifiés par d'autres, comme faisant partie du même mouvement, et échangent

47. Olivier FILLIEULE et Bernard PUDAL, « Sociologie du militantisme », dans *Penser les mouvements sociaux : conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Éric AGRICOLIANSKY et Isabelle SOMMIER, Paris : La Découverte, 2010, pp. 163-184.

48. DIANI, *Green Networks*, *op. cit.*, p. 172.

49. BOX-STEFFENSMEIER et al., *art. cit.*

50. Julien BRAILLY et al., « Explorer les réseaux à l'échelle de la triade : l'apport des modèles statistiques ERGM », *L'Année sociologique*, 67 (1), 2 mai 2017, pp. 219-254.

51. Mario DIANI et Doug MCADAM, éd., *Social Movements and Networks : Relational Approaches to Collective Action*, New York, États-Unis d'Amérique : Oxford University Press, 2003, 348 p.

sur cette base⁵². » Cette délimitation à partir de l'identité collective, semblable à celle des champs d'action stratégique⁵³ mentionnée en introduction, nous semble toutefois trop restrictive dans une perspective en termes d'espace ou de champ. Dans notre cas, les organisations ne se reconnaissant pas comme « écologistes » ou appartenant à un « mouvement environnemental » ne doivent pas être exclues de l'analyse. Elles peuvent par exemple avoir un rôle d'intermédiaire avec d'autres champs, et la sociologie des écologistes a assez montré l'injonction à l'apolitisme et à l'expertise pour intégrer les organisations qui refusent l'étiquette militante ou qui sont ostensiblement ignorées par celles qui l'acceptent. Autrement dit, l'analyse en termes d'espace invite à intégrer les organisations qui ont un effet dans cet espace, et pas seulement celles qui reconnaissent en faire partie.

En France, Mathilde Pette et Fabien Éloire ont utilisé l'analyse de réseaux pour étudier « l'espace militant de la cause des étrangers dans le Nord⁵⁴ », qu'ils situent dans l'espace des mouvements sociaux⁵⁵, à partir du multiengagement des militants. Cette problématique traditionnelle en sociologie des mouvements sociaux est revisitée en utilisant ces multiples appartenances pour construire un réseau de co-affiliations entre associations : deux associations sont liées si elles partagent un ou plusieurs militants. Relevant une « très faible interdépendance des associations », ils élargissent alors le réseau à d'autres appartenances, qu'elles soient syndicales, partisans ou associatives. Ce nouveau réseau, plus dense, leur permet de démontrer l'existence de deux pôles – l'un chrétien, l'autre d'extrême gauche. L'analyse structurale permet alors de montrer « la façon dont s'organise une *division du travail* au sein de l'espace de la cause des étrangers. », entre deux pôles « pris dans des relations de conflictualités et d'interdépendances. » Cette démarche

52. Nous traduisons : « “social movement organization” is defined not in terms of attributes, but in terms of relations : SMOs are all those groups who identify themselves, and are identified by others, as part of the same movement, and exchange on that basis. » Mario DIANI, « Networks and Social Movements : A Research Program », dans *Social Movements and Networks : Relational Approaches to Collective Action*, sous la dir. de Mario DIANI et Doug MCADAM, New York, États-Unis d'Amérique : Oxford University Press, 2003, pp. 304-305.

53. FLIGSTEIN et MCADAM, *op. cit.*

54. Mathilde PETTE et Fabien ELOIRE, « Pôles d'organisation et engagement dans l'espace de la cause des étrangers », *Sociétés contemporaines*, (101), 22 mars 2016, pp. 5-35.

55. MATHIEU, *L'espace des mouvements sociaux*, *op. cit.*

est en de nombreux points semblable à la nôtre, mais, comme nous allons le voir, nous différons sur le type de réseaux étudiés et les méthodes de récolte et d'analyse.

II. Méthode de collecte et premières mesures

Nous revenons sur les choix méthodologiques qui nous ont amenés à délimiter un espace de 306 associations et fondations nationales (1), puis décrivons les trois réseaux constitués à partir des relations de collaboration, de partenariat et d'adhésion (2).

1. Délimiter la frontière : stratégie de recherche

Le réseau étant une construction du chercheur, il lui revient d'en définir les limites. Ces frontières sont en perpétuel mouvement, mais les méthodes d'analyse de réseaux impliquent de les fixer, et ce de manière transparente. Ces limites sont donc « toujours temporaires [...] Le choix de ces frontières est fonction du processus que l'on cherche à examiner in fine car il doit concerner tous les membres⁵⁶. »

L'analyse de réseaux complets oblige en effet à dresser une liste finie des acteurs présents et de leurs relations. Il ne s'agit pas de construire un échantillon statistiquement représentatif, mais de s'appuyer sur « une notion propre à l'enquête qualitative qui est la *saturation*⁵⁷ ». C'est en effet au chercheur de décider, à partir de sa connaissance qualitative du terrain et de certains signaux, quand ce point de saturation – défini comme « le moment où l'on prend conscience qu'ajouter de nouveaux acteurs à la population n'apportera plus rien de nouveau à la connaissance du processus étudié⁵⁸. » – est atteint.

Différentes stratégies de récolte des noms des organisations sont disponibles pour parvenir à construire une liste d'acteurs, sur lesquels il convient ensuite de récolter des données individuelles (propriétés des organisations dans notre cas) et relationnelles.

Une difficulté majeure de l'étude d'un réseau interorganisationnel est, contrairement à l'étude d'un réseau d'individus au sein d'une organisation par exemple, « l'absence de

56. LAZEGA, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, *op. cit.*, p. 20.

57. ELOIRE, PENALVA-ICHER et LAZEGA, *art. cit.*, p. 90.

58. *Ibid.*, p. 90.

frontières, explicites et immédiatement pertinentes⁵⁹ ». Laumann, Marsden et Prensky distinguent ainsi deux grandes stratégies utilisées par les chercheurs pour délimiter un réseau complet⁶⁰. Dans la première, la stratégie « réaliste », la délimitation repose sur le point de vue des acteurs. Dans la deuxième, « nominaliste », c'est le chercheur qui impose son cadre d'analyse pour répondre aux objectifs de son enquête. La première serait donc plus adaptée à une approche en termes de champ organisationnel, comme discuté plus haut : feraient partie du réseau étudié toutes les organisations reconnaissant appartenir à un même mouvement environnemental ou écologiste. La deuxième nous convient mieux, puisqu'elle ne présuppose pas cette subjectivité partagée entre tous les acteurs et que la différence entre les frontières définies par nos critères et celles des acteurs est en soi un objet de discussion intéressant⁶¹.

Par exemple, nous avons intégré à notre réseau une association d'experts qui se mobilisent notamment sur les questions d'exposition aux polluants en milieu professionnel et plus généralement sur des problématiques liées à la santé environnementale. À la suite d'un e-mail envoyé pour obtenir leurs rapports d'activité et nous présentant comme réalisant une thèse sur les « mouvements écologistes », nous avons reçu une réponse rejetant catégoriquement l'appartenance à un tel mouvement :

il est normal que vous n'ayez pas trouvé de rapports d'activité nous concernant car nous ne sommes pas (mais alors, pas du tout !) « un mouvement écologiste ». Nous sommes une association scientifique [...] Nous avons 3 missions principales : L'Information (via notre site web principalement), la Formation et l'Expertise.

À un niveau pratique, on peut distinguer cinq tactiques de récolte⁶² :

- la tactique positionnelle, où les organisations sont sélectionnées pour leur appartenance à un groupe (par exemple les organisations possédant un agrément ministériel de protection de l'environnement) ;
- la tactique réputationnelle, où le chercheur s'appuie sur des points de vue experts

59. *Ibid.*, p. 83.

60. Edward O. LAUMANN, Peter V. MARSDEN et David PRENSKY, « The Boundary Specification Problem in Network Analysis », dans *Applied Network Analysis : A Methodological Introduction*, sous la dir. de Ronald S. BURT et Michael J. MINOR, Beverly Hills, États-Unis d'Amérique : Sage Publications, 15 avril 1983, pp. 18-34.

61. *Ibid.*, p. 22.

62. ELOIRE, PENALVA-ICHER et LAZEGA, *art. cit.*

- (par exemple un rapport parlementaire sur les organisations environnementales) ;
- la tactique relationnelle, qui prend en compte les relations des enquêtés (notamment à travers la sélection en « boule de neige ») ;
- la tactique *interlock*, où c'est la participation commune à des événements, conseils d'administration, etc. qui permet d'intégrer des individus ou organisations au réseau ;
- la tactique géographique, qui « calque les frontières sociales sur des frontières physiques⁶³. »

Avant de constituer un réseau d'interdépendances à l'aide d'une ou plusieurs de ces tactiques, il est nécessaire de questionner les types de relations que l'on souhaite étudier. Deux critères sont à prendre en compte. Le premier est théorique et peut se résumer à cette question : quelles relations permettent d'étudier le phénomène social qui nous intéresse ? Le deuxième est pratique : pour quel type de relations pouvons-nous avoir accès à des données de qualité acceptable, en un temps limité et sans les moyens d'une recherche collective ? Nous avons finalement récolté les informations nécessaires pour reconstituer trois réseaux : un réseau de collaboration (la participation à des projets communs), un réseau de partenariat et un réseau d'adhésion (voir Tableau 1.1).

Nous sommes partis d'une première liste d'associations et fondations reconnues et mentionnées dans la presse et la littérature (tactique réputationnelle) ou ayant un agrément de protection de l'environnement (tactique positionnelle), que nous avons ensuite enrichie par effet boule de neige (tactique relationnelle et *interlock* pour le réseau de collaboration, voir infra). Pour être intégrée à l'espace, l'organisation doit avoir pour objet principal les problématiques environnementales, ce qui exclut par exemple des organisations de solidarité internationale s'intéressant aux questions de justice climatique ; doit agir sur le territoire français sans être limitée à une région, un département ou une commune (autrement dit, être une organisation nationale, au moins sur le papier) ; doit avoir son siège en France (ce qui exclut par exemple une organisation comme 350.org, sise aux États-Unis, malgré sa présence dans des mobilisations françaises) ; et ne doit

63. ELOIRE, PENALVA-ICHER et LAZEGA, *art. cit.*, p. 83.

pas représenter exclusivement une filière économique, un parti politique ou une administration. Ces critères sont toutefois complexes à appliquer, particulièrement dans notre cas, où la frontière entre les intérêts de certains secteurs économiques ou de certains établissements publics avec l'activité d'organisations environnementales de la « société civile » est mouvante et floue.

Ce problème a déjà été soulevé dans le cas des « para-administrations, » mais se pose aussi pour des organisations proches de secteurs « verts » de l'économie. Nous avons décidé de partir de l'objet affiché des organisations, sans préjuger de la bonne foi des acteurs. Par exemple, nous avons intégré dans l'espace Isolons la Terre contre le CO₂, association qui rassemble des entreprises du bâtiment et qui fait la promotion d'un plan d'action visant à limiter les émissions de ce secteur. S'il est évident que ces industries ont un intérêt économique direct à la mise en place d'une législation ambitieuse sur la consommation énergétique des bâtiments, cette structure n'est pas un syndicat professionnel ou une organisation professionnelle engagée dans une logique de défense d'un secteur ou d'une profession. Cette ouverture nous permet de ne pas exclure a priori des organisations à cause de leur proximité avec les champs économique ou administratif. Une organisation comme l'Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement (UNCPIE) a été créée par une mission interministérielle dans les années 1970, mais s'est depuis autonomisée. L'analyse gagne donc à garder une définition large des organisations environnementales.

Bien que nous n'ayons pas eu accès aux rapports d'activité de toutes les organisations, et qu'une partie non négligeable n'en produit pas, nous avons estimé avoir atteint le point de saturation quand la récolte en boule de neige ne nous faisait ni découvrir de nouveaux noms d'organisation (la liste complète se trouve en Annexe H, page 379), ni de nouveaux projets collectifs sur les deux années étudiées.

Par la suite, il conviendra de garder en mémoire que cette méthode de récolte de données a des conséquences sur ce que l'on peut déduire de l'analyse. Le choix de n'intégrer que les organisations nationales⁶⁴ pose une première limite à la généralisation des ré-

64. Les associations ayant un « rayonnement national » représentent 4,2 % de l'ensemble des associations françaises. Viviane TCHERNONOG et al., *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*,

sultats, puisqu'elle favorise la sélection d'organisations relativement stables, visibles et modérées. En effet, l'échelle nationale exclut des organisations ou mouvements représentant des approches plus radicales des questions écologiques, comme la décroissance⁶⁵. D'une part, ces mouvements valorisent fortement la dimension locale de leur action et préfèrent des structures relativement informelles. D'autre part, ils ne remplissent pas certaines conditions nécessaires pour exister dans l'espace des organisations nationales, notamment en termes de taille, de moyens, de structuration et/ou d'affichage d'un apolitisme expert. Comme l'illustre cet extrait d'entretien, ces mouvements ne font pas partie du même monde social, ils sont « hors champ » :

Je ne connais pas vraiment de mouvement décroissant qui ait une taille critique, qui ait une taille assez critique pour avoir une influence du type des ONG dont on parle [...] Donc il y a un petit côté hors champ, au sens où on n'est pas sur le même niveau d'acteur quoi, en termes de structuration, en termes de potentiel d'influence ou même de nuisance hein, parce que la nuisance c'est de l'influence⁶⁶.

Nous parlerons donc bien de l'espace des organisations environnementales nationales.

2. Description des réseaux

Nous avons sélectionné, parmi la multitude d'indicateurs de centralité proposés en analyse de réseaux, deux mesures courantes. La première, la centralité de degré (ou degré de centralité), est la mesure la plus simple. Il s'agit, de manière classique, de compter le nombre de nœuds auxquels est connecté le nœud étudié. Cette mesure « privilégie le point de vue local et mesure l'activité ou la capacité de communication ou d'échange de chaque individu au sein du réseau, en ne tenant pas compte de sa capacité à contrôler ces communications⁶⁷. » Dans le cas d'un réseau valué, on a le choix entre cette mesure qui ne prend en compte que le nombre de relations et le degré pondéré (*weighted centrality* ou *node strength*) qui ne prend en compte que le poids total de ces relations.

Paris : Dalloz, 2013, p. 42.

65. Charles BERTHIER, « L'évolution de l'imaginaire de l'écologie politique au début du XXI^e siècle : la restructuration de l'écologie radicale française autour du mouvement pour la décroissance », Thèse de doctorat, Rennes : Rennes 1, 26 septembre 2014, 554 p.

66. *Salarié d'une organisation du noyau secondaire*, 15 mai 2018.

67. Alain DEGENNE et Michel FORSÉ, *Les réseaux sociaux*, 2^e édition, Collection U, Paris : Armand Colin, 2004, p. 158.

Tableau 1.1. – Caractéristiques des trois réseaux

Réseau	Collaboration	Partenariat	Adhésion
Type de réseau	Valué	Valué	Non valué
Nombre d'organisations connectées	168	221	180
Nombre de relations	2345	434	330

Ce dernier, le plus couramment utilisé pour les réseaux valués, pose problème puisque deux organisations peuvent avoir le même degré pondéré alors qu'une est connectée à deux fois plus de nœuds. Nous avons donc opté – pour les réseaux de collaboration et de partenariat – pour une mesure de centralité développée par Tore Opsahl, qui permet de prendre autant en compte le nombre de liens que leur poids⁶⁸.

La deuxième, la centralité d'intermédiarité (*betweenness centrality*), mesure le nombre de fois qu'un nœud est un point de passage sur le chemin le plus court entre deux autres nœuds. Elle est « basée sur l'idée de contrôle exercé par l'acteur sur les interactions entre deux autres acteurs⁶⁹ ». Elle fait partie de la famille des mesures locales d'ensemble, alors que le degré de centralité fait partie des mesures locales de voisinage⁷⁰. L'idée est en effet de mesurer la place d'un nœud dans l'ensemble du réseau ; autrement dit, de « décrire la situation d'un sommet par rapport à tous les autres⁷¹ ». De la même manière qu'avec la centralité de degré, la centralité d'intermédiarité est, pour les réseaux de collaboration et de partenariat, calculée en prenant autant en compte le nombre de plus courts chemins passant par le nœud que leurs poids.

2.1. Le réseau de collaboration

Le réseau est constitué de 168 organisations environnementales et de leurs relations de collaboration. À partir des rapports d'activité de 2014 et 2015⁷² d'une partie de ces

68. Avec $\alpha = 0,5$. Tore OPSAHL, Filip AGNEESSENS et John SKVORETZ, « Node Centrality in Weighted Networks : Generalizing Degree and Shortest Paths », *Social Networks*, 32 (3), 1^{er} juillet 2010, pp. 245-251.

69. LAZEGA, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, op. cit., p. 43.

70. César DUCRUET, *Les mesures locales d'un réseau*, décembre 2010, halshs-00546814v2.

71. *Ibid.*, p. 4.

72. Le choix de cette période est motivé par deux éléments. D'abord, pour des raisons pratiques, puisque c'est la période pour laquelle les données étaient le plus accessibles et complètes (nous avons

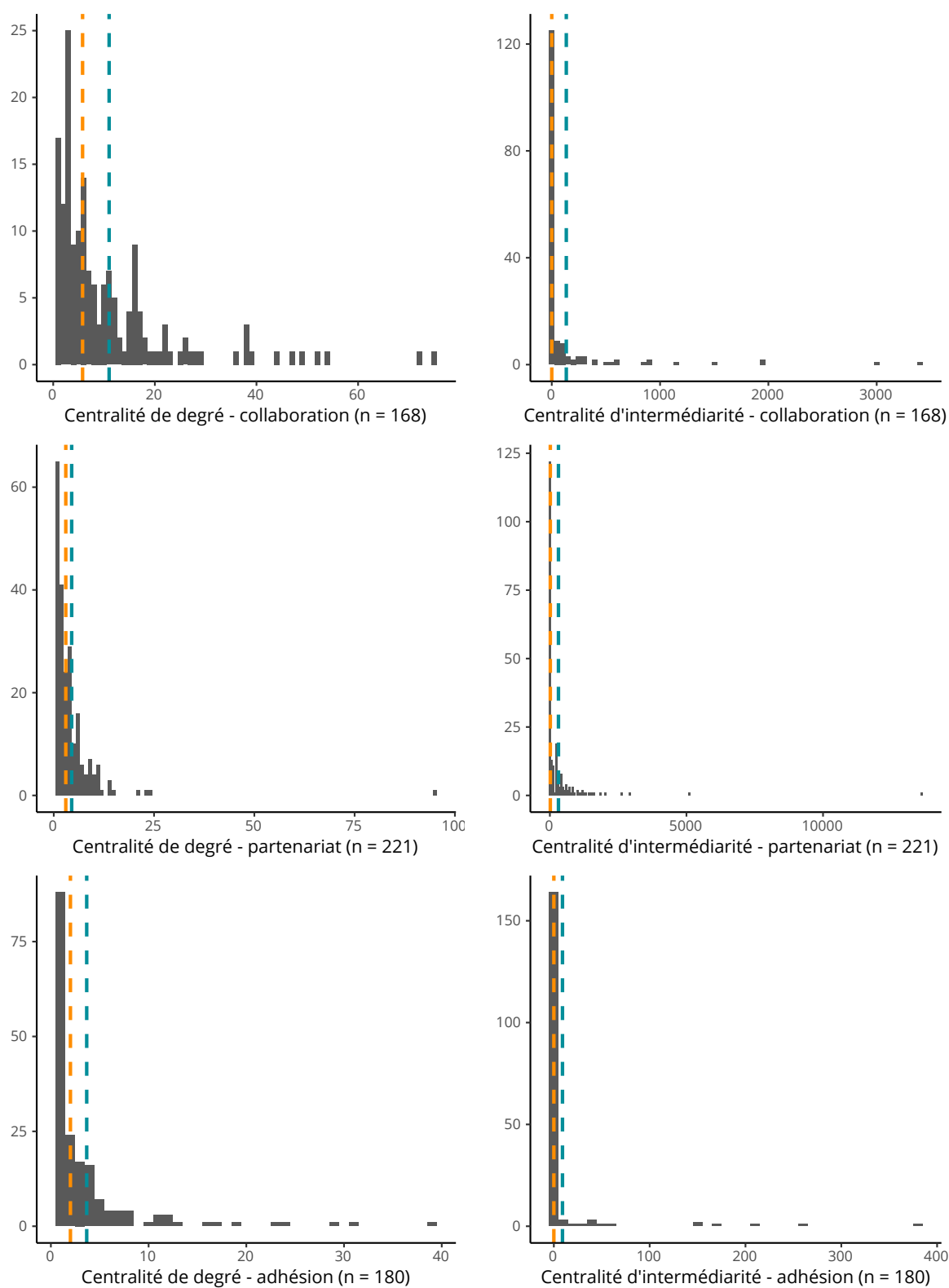


FIGURE 1.1. – Distribution des indicateurs de centralité par réseau

Ce graphe montre la distribution des indicateurs de centralité pour chaque réseau. La ligne bleue pointillée indique la moyenne, la ligne orange pointillée la médiane.

organisations, nous avons créé un graphe biparti, c'est-à-dire comportant deux types de nœuds, d'associations et fondations environnementales participant à 298 projets collectifs : campagnes, coalitions, organisation d'événements, publications, manifestations, pétitions, communiqués de presse, contentieux, programmes de recherche, etc. Nous l'avons ensuite projeté à l'aide de la méthode proposée par Newman⁷³, qui postule que plus les organisations sont nombreuses à participer à un projet (ou, dans son cas, les chercheurs à un article), plus la relation est faible. Ainsi, trois organisations menant une campagne en commun auront des relations de collaboration plus fortes que dix organisations signant une même pétition. La projection permet de revenir à un graphe comportant un seul type de nœud (les organisations environnementales), ce qui facilite son analyse.

Nous avons utilisé les projets communs, plutôt que d'autres indicateurs comme le partage d'adhérents ou d'administrateurs, pour deux raisons. D'abord, les réseaux d'affiliation, couramment utilisés pour étudier la participation commune à des événements ou à des conseils d'administration par exemple, sont critiqués quand le chercheur ne peut garantir le « caractère effectif⁷⁴ » de la relation étudiée : comment savoir si deux personnes ayant participé à un même événement ont réellement été en contact ? De même, comment garantir que le fait d'avoir des adhérents ou administrateurs en commun crée un lien effectif – et de quelle nature ? – entre deux organisations ? Nos données permettent d'éviter cet écueil, puisqu'il s'agit bien de co-organisation des projets, ce qui suppose une collaboration réelle. Dans le cas d'une conférence ou d'une manifestation par exemple, la seule présence ne suffit pas : seules les associations et fondations organisatrices sont comptabilisées.

Ensuite, les projets communs, mis en avant dans les rapports d'activité, sont des marqueurs sociaux et politiques importants. Ils représentent un investissement temporel

commencé la collecte en 2016). Ensuite, il s'agit d'une séquence cohérente marquée par la préparation de la COP 21 qui s'est déroulée en décembre 2015, comme on le verra dans le quatrième chapitre. La dissolution de la Coalition Climat 21, le *turnover* important chez les organisations impliquées et la baisse d'intérêt d'acteurs qui s'étaient mobilisés spécifiquement autour de cet événement politique marque l'ouverture d'une nouvelle séquence à partir de 2016. Il convient toutefois de ne pas surévaluer les effets d'un tel événement sur la structure globale du réseau.

73. M. E. J. NEWMAN, « Scientific Collaboration Networks. II. Shortest Paths, Weighted Networks, and Centrality », *Physical Review E*, 64 (1), 28 juin 2001.

74. DENORD et ROSENTAL, *art. cit.*, p. 200.

Tableau 1.2. – Les organisations centrales dans le réseau de collaboration

Centralité de degré	Rang	Centralité d'intermédiation
France Nature Environnement	1	FNE
LPO	2	LPO
Amis de la Terre	3	RAC
Réseau Action Climat	4	AT
Agir pour l'environnement	5	FNH
FNH	6	WWF
Génération futures	7	Zero Waste France
Zero Waste France	8	Fondation de l'Ecologie Politique
CLER	9	APE
Greenpeace	10	Génération futures
World Wide Fund for Nature	11	GERES
Humanité et Biodiversité	12	Greenpeace
Réseau Semences Paysannes	13	FNAUT
Surfrider Foundation Europe	14	UNCPIE
Fondation de l'Ecologie Politique	15	CLER
Bio Consom'acteurs	16	ASPAS
Nature et Progrès	17	Surfrider Foundation Europe
FNAUT	18	REFEDD
Fondation Sciences Citoyennes	19	RSP
Colibris	20	CTC
REFEDD	21	Nature et Progrès
UNCPIE	22	The Shift Project
BLOOM	23	négaWatt
Réseau sortir du nucléaire	24	ERN
CTC	25	Institut Momentum
Green Cross France et Territoires	26	WECF
négaWatt	27	FPNRF
Institut Momentum	28	Colibris
4D	29	Green Cross France et Territoires
Énergie Partagée	30	MIRAMAP
0,6	Min.	0
3,3	1 ^{er} quart.	0
5,8	Médiane	0
11	Moyenne	134,2
15	3 ^{ème} quart.	27,6
74,7	Max.	3400,7

Nous avons préféré indiquer le rang à la place des mesures brutes pour faciliter la lecture. La liste des sigles et des acronymes se trouve au début de la thèse.

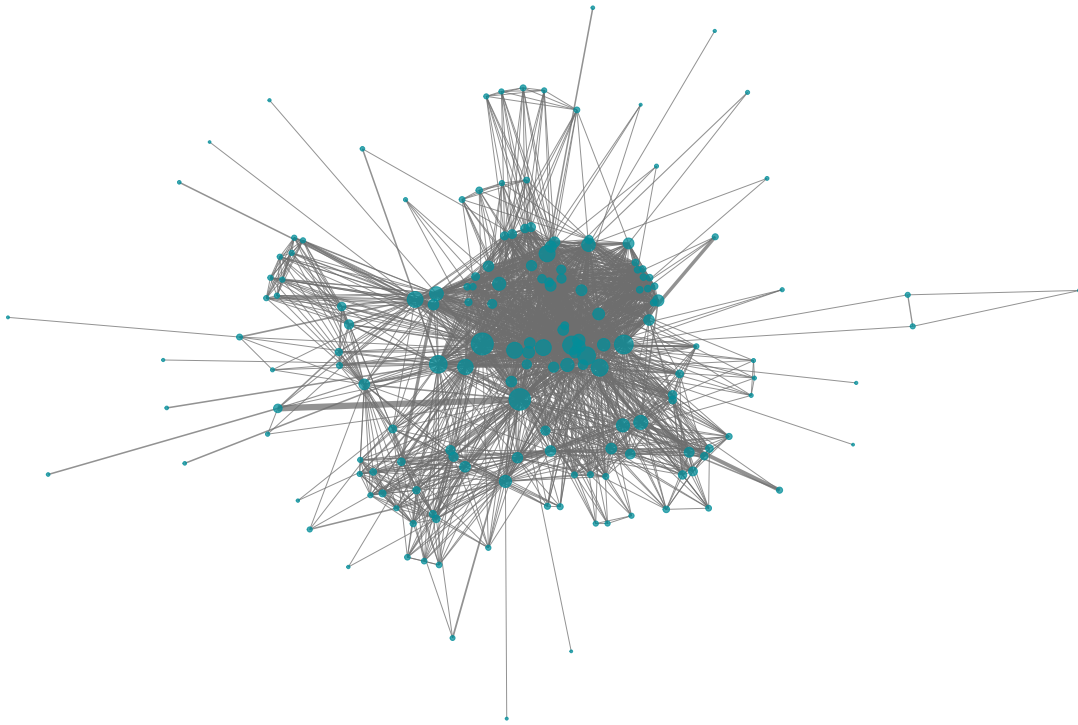


FIGURE 1.2. – Réseau de collaboration sans isolats

Ce graphe montre les 168 organisations connectées au réseau de collaboration, c'est-à-dire ayant participé à au moins un projet collectif sur les années 2014 et 2015. La taille d'un nœud est proportionnelle à la centralité de l'organisation, celle des arêtes au poids des relations.

et financier non négligeable pour des organisations aux ressources limitées. Surtout, ils sont le produit d'un arbitrage entre deux besoins centraux et souvent opposés : gagner en visibilité et construire des liens interorganisationnels⁷⁵. La décision de mettre des ressources en commun et d'afficher les logos et noms des organisations côte à côte – que ce soit pour signer un communiqué, attaquer en justice, mener une campagne thématique ou organiser une coalition – est donc loin d'être triviale et constitue une « prise de position » dans une « zone d'évaluation mutuelle »⁷⁶.

Le réseau de collaboration est le plus dense, mais aussi celui qui contient le moins

⁷⁵. Pour Susan Phillips, cette tension est notamment ce qui distingue une *social movement organization* de groupes d'intérêts « traditionnels » qui ne font pas partie d'un mouvement. Elle favorise aussi la constitution d'un réseau à partir des projets communs pour étudier les organisations comme des « political agents ». PHILLIPS, *art. cit.*

⁷⁶. MATHIEU, « L'espace des mouvements sociaux », *art. cit.*

d'organisation sur notre population. Un peu moins de la moitié des organisations de l'espace (138 sur 306⁷⁷), bien que liée par adhésion ou partenariat, n'ont pas participé aux projets collectifs utilisés pour constituer le réseau, en 2014 et 2015.

Une première observation du réseau (voir Figure 1.2, page 83) et des mesures de centralité individuelles des organisations qui le composent suggère une structure centre/périphérie. On relève sans surprise l'importance de quelques organisations historiques et reconnues, bénéficiant d'une reconnaissance des pouvoirs publics et des médias. C'est notamment le cas de la majorité des organisations siégeant au Conseil national de la transition écologique (CNTE) – AT, LPO, FNE, FNH, WWF, Réseau Action Climat (RAC) –, ainsi que Greenpeace, Générations futures, Zero Waste France et Agir pour l'environnement (APE) (voir Tableau 1.2). Elles sont à la fois centrales dans leur voisinage direct et en tant que point de passage. Les organisations historiques que sont FNE et LPO se démarquent notamment par des scores de centralité d'intermédiarité extrêmes, indiquant leur position de pouvoir et de contrôle.

En dehors des organisations centrales, la distribution des indicateurs montre que la majorité des organisations sont peu connectées (voir Figure 1.1, page 80). Cette périphérie, à la centralité de degré faible, et à la centralité d'intermédiarité très faible, voire nulle, participe de manière ponctuelle à des projets collectifs. Par exemple, le Collectif français pour l'éducation à l'environnement vers un développement durable (CFEEDD) n'est connecté au réseau de collaboration que par sa signature de l'appel « La transition énergétique est une chance », initié par le RAC, qui rassemble un grand nombre d'acteurs – entreprises, syndicats, collectivités, associations, personnalités. De nombreuses organisations périphériques sont ainsi liées au réseau par leur participation à un ou quelques projets spécialisés, qu'elles soient elles-mêmes spécialisées ou non. Dans un autre domaine, l'association Un Plus Bio, qui promeut l'utilisation d'aliments provenant de l'agriculture biologique et durable dans la restauration collective, fait partie du réseau de collaboration à travers la co-organisation d'une campagne « Crèches, écoles, hôpitaux... Voir la vie en bio », aux côtés d'APE et de la Fédération nationale d'agricul-

77. Un tableau listant les organisations et leur appartenance aux trois réseaux se trouve en Annexe H, page 379

ture biologique (FNAB).

2.2. Le réseau de partenariat

Le réseau de partenariat, moins dense, implique plus d'organisations (221). Une relation de partenariat est créée à partir du moment où une organisation mentionne ou affiche, sur des supports officiels comme les rapports d'activité ou les sites Internet, une autre organisation comme partenaire. Le poids de la relation dépend du type de partenariat : partenariat « simple », c'est-à-dire sans qualificatif particulier (1), partenariat impliquant la signature d'une convention ou d'un contrat (1,5), partenariat impliquant un transfert financier ou une convention-cadre (2). Ces poids arbitraires permettent de distinguer des partenariats spécifiques (financement, convention, etc.) qui supposent une relation forte et/ou durable, de la multitude de réalités qui se trouvent derrière cette appellation générique. En effet, être partenaire d'une organisation peut aller d'un simple échange de visibilité à la signature d'une convention-cadre qui traduit la volonté de mener des projets en commun sur le long terme, par exemple avec des lignes budgétaires dédiées.

Ce réseau décrit donc des relations plus stables et routinisées que celui de collaboration, mais ne préjuge pas de l'existence de collaborations réelles. Il se rapproche en cela du réseau latent des organisations environnementales italiennes étudié par Diani⁷⁸ : les relations expriment un potentiel de collaboration qui n'est pas obligatoirement concrétisé. En effet, la comparaison des réseaux de collaboration et de partenariat permet de constater que de nombreuses organisations partenaires n'ont pas collaboré en 2014 et 2015.

Le réseau de partenariat semble favoriser des organisations institutionnalisées et plus vieilles. La mise en place d'un partenariat prend généralement plus de temps que la participation à un projet ponctuel, et un certain nombre d'organisations, notamment récentes, n'ont pas pour habitude de signer des partenariats officiels, mais plutôt de collaborer par projet. Les organisations les plus centrales sont donc différentes dans

78. DIANI, *Green Networks*, *op. cit.*

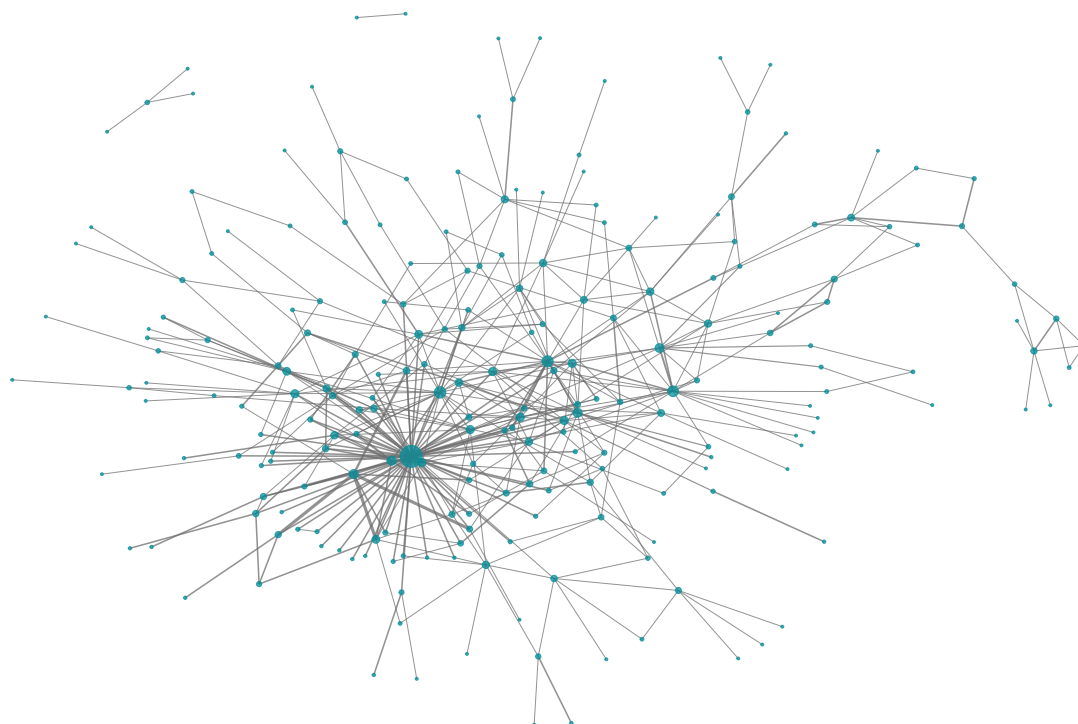


FIGURE 1.3. – Réseau de partenariat sans isolats

Ce graphe montre les 221 organisations connectées au réseau de partenariat. Deux organisations sont liées quand au moins l'une d'elles affiche l'autre comme partenaire. La taille d'un nœud est proportionnelle à la centralité de l'organisation, celle des arêtes au poids des relations.

ce réseau. La première est 1% for the Planet France, fonds de dotation qui rassemble des entreprises affectant 1 % de leur chiffre d'affaires au financement d'associations environnementales (67 dans notre réseau). La FNE et la LPO sont respectivement 10^e et 7^e.

2.3. Le réseau d'adhésion

Le réseau d'adhésion⁷⁹ est, quant à lui, celui qui comprend le moins de relations. Il s'agit, comme pour les partenariats, de relations latentes, l'adhésion à une organisation n'impliquant pas nécessairement de collaboration ou de proximité réelle. Il est assez

79. On aurait pu parler d'un réseau d'affiliation, mais cette expression désigne souvent un type de réseau bien particulier en analyse de réseaux – en l'occurrence les réseaux *interlock*, comme notre réseau de collaboration.

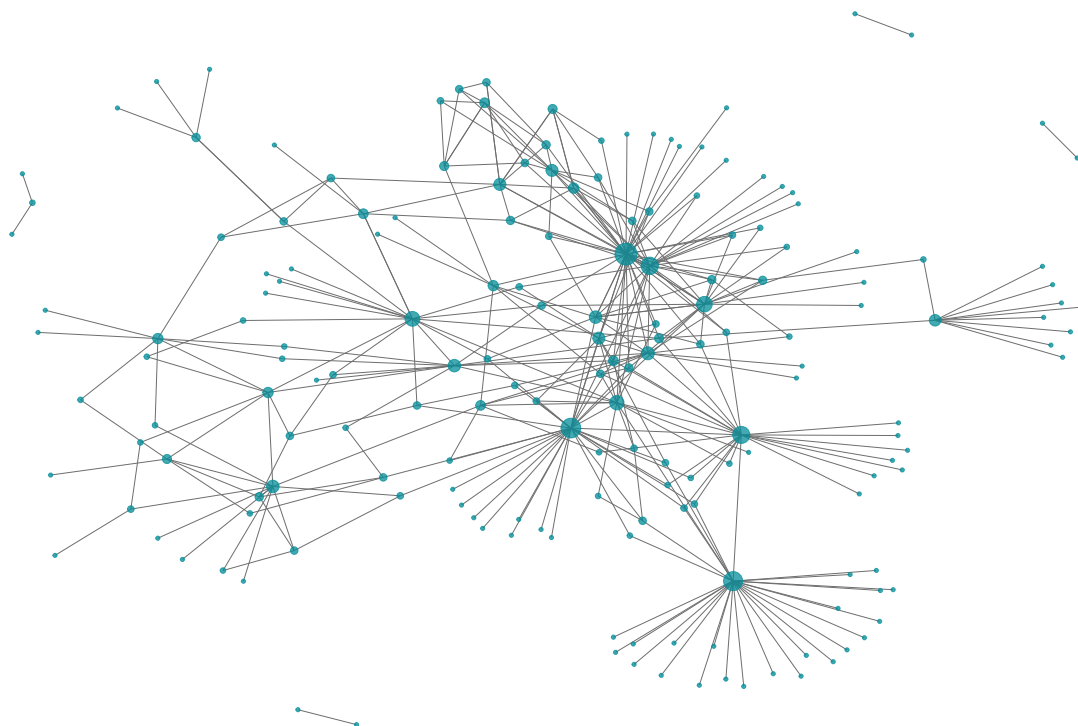


FIGURE 1.4. – Réseau d’adhésion sans isolats

Ce graphe montre les 180 organisations connectées au réseau d’adhésion. Deux organisations sont liées quand au moins une est adhérente de l’autre. La taille des nœuds est proportionnelle à la centralité de l’organisation.

courant qu’une adhésion effectuée à un moment donné de l’histoire de l’organisation reste affichée même si elle n’implique plus de relation effective.

L’adhésion à une organisation, souvent une fédération ou un réseau, est une pratique centrale dans la structuration des différents secteurs du monde associatif⁸⁰. Le graphe du réseau d’adhésion (voir Figure 1.4) rend visible l’absence de coordination environnementale ou de fédération monopolistique, comme discuté en introduction. Les têtes de réseaux sont nombreuses et aucune ne semble dominer.

Les organisations les plus centrales sont d’un côté des fédérations comme la FNE (31 organisations nationales adhérentes) ou la Fédération française des Sociétés de sciences naturelles (FFSSN) (29, qui rassemble de nombreuses sociétés savantes spécialisées qui

– France Nature Environnement

⁸⁰. 53 % des associations françaises adhèrent à un réseau ou un groupement d’associations. TCHERNONOG et al., *op. cit.*, p. 47.

– Réseau Action Climat

– Ligue pour la protection des oiseaux

– Union internationale pour la conservation de la nature

n'ont pas d'autres liens avec l'espace), le RAC (17) et la LPO (16); et de l'autre, des réseaux « multi-acteurs » ayant pour objet de rassembler de nombreuses structures (associations, entreprises, collectivités, etc.), notamment autour du développement durable – le Comité 21 (39 organisations environnementales membres, aussi appelé Comité français pour l'environnement et le développement durable, qui promeut l'Agenda 21 depuis 1995), l'UICN (23), le Club France Développement durable (CFDD) (24) et l'Organisation pour le respect de l'environnement dans l'entreprise (OREE) (19).

De nombreuses organisations ne sont liées au reste de l'espace qu'à travers ces structures, qui ont des scores de centralité d'intermédiation particulièrement élevés. Si certaines sont actives en continu, d'autres ont des périodes de mise en sommeil pendant lesquelles elles continuent à exister, au moins formellement. Leurs périodes d'activité constituent des moments d'ouverture de l'espace, en permettant à des organisations éloignées d'y entrer, et d'entrer en contact – voire de collaborer – avec le centre, nous y reviendrons.

III. Structure d'un espace éclaté

L'étude des mesures individuelles et de leur distribution n'est pas suffisante pour étudier la structure relationnelle de l'espace. Il faut pour cela utiliser des méthodes qui, comme l'analyse géométrique de données le fait avec les relations objectives, regroupe les organisations en différentes positions qui définissent la structure du réseau.

Parmi les trois réseaux dont nous disposons, nous appliquons une méthode fondée sur la notion d'équivalence structurale au réseau le plus robuste, celui de collaboration⁸¹. On l'a vu, il est difficile de s'assurer de la réalité et du contenu des relations de partenariat et d'adhésion, qui ne se basent que sur l'affichage d'un lien par les organisations. À l'opposé, nous pouvons attester de la qualité des données de collaboration grâce à la

81. Ce type de relations est souvent utilisé dans les travaux étudiant des mouvements sociaux avec l'analyse de réseaux, notamment parce qu'elles favorisent plus la constitution d'un mouvement que le simple échange d'information par exemple. Clare SAUNDERS, « Using Social Network Analysis to Explore Social Movements : A Relational Approach », *Social Movement Studies*, 6 (3), décembre 2007, pp. 227-243.

méthode de récolte utilisée.

Nous identifions sept positions à partir du réseau de collaboration (1). Ce résultat nous permet de questionner les catégories utilisées pour classer les mouvements écologistes dans la littérature. L'existence de deux noyaux où se trouvent les organisations les plus centrales semble aller dans le sens d'une distinction entre verts clairs et vers foncés (2). La périphérie est quant à elle composée de positions spécialisées plus ou moins intégrées au reste de l'espace (3).

1. Déterminer des positions dans le réseau avec le *blockmodel*

De nombreuses méthodes ont été développées autour de la détection de sous-groupes cohésifs où les relations sont particulièrement denses, par exemple les cliques (tous les liens possibles existent) ou les communautés (un groupe où les relations sont denses en interne et faibles avec les autres groupes). Toutefois, ces techniques ont deux défauts : elles ne prennent pas en compte tous les acteurs, et elles ne permettent pas d'étudier la structure des relations.

Une autre famille de méthodes, rassemblée sous l'appellation *blockmodeling*, propose de partitionner le réseau en groupes de nœuds – les blocs – en prenant en compte la structure de leurs relations, sans qu'ils aient à être eux-mêmes liés. Le *blockmodel* est alors une « vue de la structure sociale obtenue directement à partir de l'agrégation des données relationnelles sans imposer de catégories ou d'attributs a priori aux acteurs⁸². » Si cette méthode visait à l'origine, en étudiant la structure sans prendre en compte les propriétés des acteurs, à se distinguer d'une analyse en termes de classes sociales⁸³, elle a ensuite été utilisée dans des perspectives structuralistes⁸⁴.

Dans notre cas, le *blockmodel* permet de rassembler dans un même groupe des organisations ayant un profil relationnel similaire, selon le principe de l'équivalence structurale⁸⁵.

82. Nous traduisons : « The resulting “blockmodel” is a view of social structure obtained directly from aggregation of the relational data without imposing any a priori categories or attributes for actors. » Harrison C. WHITE, Scott A. BOORMAN et Ronald L. BREIGER, « Social Structure from Multiple Networks. I. Blockmodels of Roles and Positions », *American Journal of Sociology*, 81 (4), 1976, p. 731.

83. Laurent BEAUGUITTE, *Blockmodeling et équivalences*, février 2011, halshs-00566474.

84. WHITE, BOORMAN et BREIGER, *art. cit.*

85. WASSERMAN et FAUST, *op. cit.*

Autrement dit, il s'agit de modéliser des positions composées d'acteurs possédant des relations similaires avec les mêmes acteurs⁸⁶. Appartenir à la même position fait que les organisations « se surveillent les unes les autres autant, sinon plus, qu'elles ne se préoccupent de leurs interlocuteurs [...] et s'ajustent mutuellement en permanence dans la compétition⁸⁷. » Pour reprendre les catégories proposées par Michel Grossetti, il s'agit d'un collectif émergent et analytique qui peut devenir explicite⁸⁸.

Cette méthode est critiquée, notamment dans son application à l'analyse de mouvements sociaux, par Clare Saunders qui distingue les méthodes « positionnelles » (ou structurales) des méthodes « relationnelles ». La première, notamment utilisée par Diani⁸⁹ et dans ce chapitre, qui utilise le *blockmodel*, serait problématique car elle postulerait que c'est « la configuration des relations qui donne lieu à des comportements et à des croyances donnés⁹⁰ », alors que la deuxième voit la « configuration des relations comme le résultat de comportements et de croyances plutôt que comme une cause de ceux-ci. » Cette critique nous paraît problématique en ce qu'elle postule que les chercheurs utilisant l'analyse structurale affirmerait une telle causalité à sens unique, alors même que l'autrice reconnaît la possibilité pour l'approche relationnelle d'envisager une logique circulaire où les comportements influent sur le réseau et inversement. Cela implique par exemple qu'elle propose une analyse des organisations environnementales londonniennes en comparant la densité des relations entre des groupes définis qualitativement, et qui reprennent les catégories traditionnelles de la littérature : conservationniste, réformiste et radical⁹¹. Or, c'est justement la possibilité d'étudier la structure d'un espace sans

86. Les définitions d'une position et d'un rôle, deux notions centrales dans les travaux mobilisant le *blockmodeling*, semblent varier selon les auteurs. Dans la majorité des cas, la position renvoie toutefois au groupe de nœuds équivalents, et le rôle à la structure de leurs relations.

87. GROSSETTI, *op. cit.*, hal-02513006v1, p. 5.

88. Dans le cas des entreprises, développé par White et repris par Grossetti, il s'agirait d'associations de producteurs ou de cartels. Dans notre cas, il pourrait s'agir de coalitions ou de coordinations associatives.

89. DIANI, *Green Networks*, *op. cit.*

90. Nous traduisons : « Positional (sometimes called “structural”) approaches to network analysis assume that it is the pattern of relations that results in given behaviours and beliefs, whereas relational approaches allow us to view the pattern of relations as a result of behaviours and beliefs rather than a cause of them. » SAUNDERS, *art. cit.*

91. En partant de catégories aussi « évidentes » et très proches des catégories indigènes, on arrive à des résultats peu surprenants : les réformistes sont centraux puisqu'ils ont des liens avec les deux autres

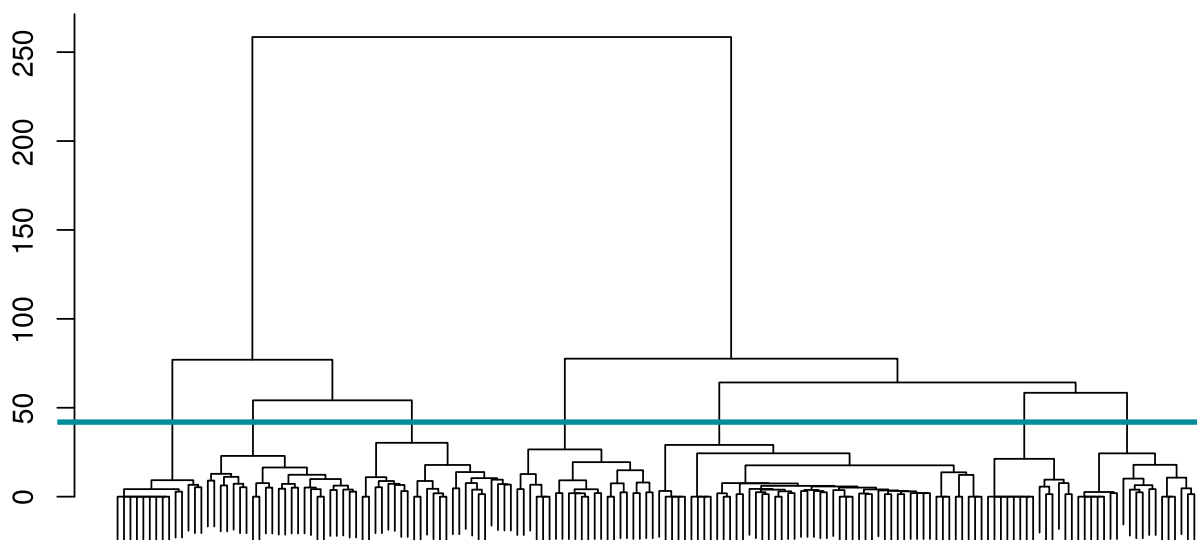


FIGURE 1.5. – Dendrogramme de la classification ascendante hiérarchique des organisations du réseau de collaboration

Le seuil, indiqué par la barre bleue, permet de distinguer sept blocs. Il s'agit d'un choix arbitraire, l'idée étant de résumer le réseau tout en gardant une certaine complexité : plus haut, nous n'aurions que deux groupes, tandis que plus bas, nous arriverions rapidement à un nombre trop élevé.

recourir à des catégories définies *a priori* qui nous semble intéressante, d'autant plus quand celles-ci semblent discutables, comme nous l'avons déjà mentionné.

Dans une définition forte, des acteurs structuralement équivalents ont exactement les mêmes relations avec les mêmes acteurs ; la distance sociale entre eux est alors égale à zéro. La réalité du monde social rendant cette situation improbable, Ronald Burt a proposé dès 1976 d'« assouplir » la définition de l'équivalence structurale en définissant un seuil arbitraire, ou autrement dit, une distance sociale maximale⁹². Si ce seuil est fixé à zéro, on revient à une définition forte, s'il est fixé au maximum, toutes les organisations sont rassemblées dans la même position.

groupes alors que les conservationnistes n'ont pas de liens avec les radicaux, et les organisations de chaque catégorie ont tendance à travailler ensemble puisqu'elles se perçoivent à travers ces catégories dans une logique de « qui se ressemble s'assemble ». L'article de Saunders, comme un certain nombre d'autres travaux anglophones, tourne autour de la question « qui fait partie du mouvement environnemental ? », ce qui amène rapidement à des conclusions étranges, excluant par exemples les conservationnistes de ce mouvement car ils ne partageraient pas la même identité ou les mêmes stratégies. *idem*, art. cit. ; Brian DOHERTY, *Ideas and Actions in the Green Movement*, Londres, Royaume-Uni : Routledge, 2002, 269 p.

92. Ronald S. BURT, « Positions in Networks », *Social Forces*, 55 (1), 1^{er} septembre 1976, pp. 93-122.

Tableau 1.3. – Table de densité du *blockmodel*

Position	1	2	3	4	5	6	7
1	0,567						
2	0,009	0,024					
3	0,091	0,012	0,643				
4	0,303	0,071	0,116	1 000			
5	0,142	0,041	0,068	0,786	0,754		
6	0,006	0,006	0,075	0,071	0,137	0,736	
7	0,013	0,015	0,011	1 000	0,021	0,031	1 000

Ce tableau donne la force moyenne des relations entre les organisations de deux positions et, sur la diagonale en gras, des relations entre les organisations d’une même position. Par exemple, le noyau principal (4) est très dense et a des relations fortes avec les positions 7 et 5, alors qu’il en a peu avec la position 6.

On utilise une classification ascendante hiérarchique (CAH), qui permet de visualiser les regroupements possibles selon le seuil choisi (voir Figure 1.5, page 91), ce qui nous amène à délimiter sept blocs d’organisations structurellement équivalentes⁹³. Nous identifions ainsi sept positions dans le réseau de collaboration : une périphérie spécialisée (2), composée de nombreuses petites organisations spécialisées sur un ou quelques sujets ; deux positions spécialisées sur des thématiques particulières, l’agriculture et l’espace rural (1) et la mer (6) ; une composée de fédérations gestionnaires de biodiversité et de service aux usagers (3) ; une position centrale intégrant les ONG et associations militantes les plus importantes et visibles (4) ; une moins importante, mais relativement centrale, composée des fondations et associations se distinguant par des approches modérées, d’accompagnement des entreprises ou de sensibilisation (5) ; et enfin une position résiduelle (7).

Le *blockmodel* nous permet alors de construire une table de densité qui résume la structure du réseau (voir Tableau 1.3, page 92).

93. Pour des raisons de faisabilité technique sur un réseau de cette taille, nous réalisons le *blockmodel* sur un réseau de collaboration non valué : toutes les relations ont un poids égal, sans application de seuil. Nous n’appliquons donc pas des méthodes de *blockmodeling* généralisé, qui visent à généraliser cette méthode à des réseaux valués et bipartis. ŽIBERNA, *art. cit.* ; Patrick DOREIAN, Vladimir BATAGELJ et Anuska FERLIGOJ, *Generalized Blockmodeling*, Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press, 2005, 384 p.

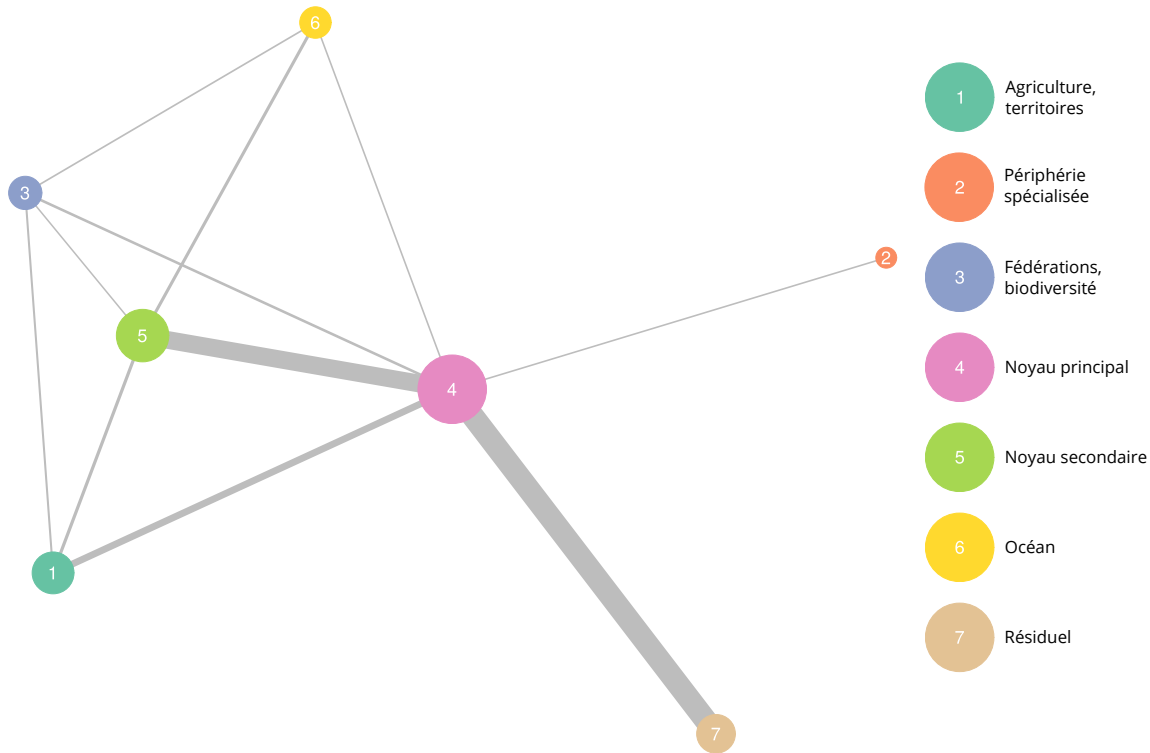


FIGURE 1.6. – Positions d'organisations structurellement équivalentes dans le réseau de collaboration

La taille des nœuds est proportionnelle à la moyenne des degrés de centralité des organisations d'un bloc. L'épaisseur des arcs est proportionnelle à la densité des liens entre blocs. Par convention, nous ne faisons pas apparaître les liens ayant une densité plus faible que la densité globale du réseau. Pour faciliter la lecture du *blockmodel*, nous avons supprimé les 138 organisations inactives, c'est-à-dire n'ayant aucun lien de collaboration, qui constitueraient une huitième position complètement isolée. Nous gardons toutefois la mesure de densité globale calculée avec les 306 organisations. Nous ne faisons pas non plus apparaître les boucles indiquant la densité interne des blocs donnée par la diagonale du Tableau 1.3.

2. Une division du travail entre verts foncés et verts clairs ?

Les groupes d'organisations obtenus grâce au *blockmodel* permettent de s'interroger sur les catégories présentes dans la littérature. Retrouve-t-on par exemple la distinction courante entre écologiste et environnementaliste dans la structure relationnelle de l'espace ?

La première grande typologie utilisée dans les travaux portant sur les mouvements écologistes, mentionnée en introduction et particulièrement présente dans les travaux

européens, oppose en effet les environnementalistes ou les conservationnistes aux écologistes, sans que les termes ne soient toujours rigoureusement définis. La séparation entre conservationnistes et écologistes trouve ses racines dans l'histoire des mouvements écologistes, les premiers étant les héritiers de sociétés savantes du XIX^e siècle, les deuxièmes naissant à proprement parler pendant les années 1960. Diani distingue ainsi deux cadres : *conservation frame*, focalisé sur la protection et la sensibilisation, et *political ecology frame*, qui intègre des considérations sociales et urbaines en proposant une critique plus systémique⁹⁴.

La notion d'environnementalisme reprend cette distinction entre une approche experte et consensuelle et une autre politique voire radicale⁹⁵. En France, il s'agit à l'origine d'un terme utilisé par Claude-Marie Vadrot, membre des AT et du PSU, en 1978, pour décrire une écologie réformiste, qui accepte volontiers la collaboration avec les pouvoirs publics⁹⁶. Il est toujours utilisé par des militants et universitaires pour distinguer – ou discréditer – des mouvements qui ne s'attaqueraient qu'aux conséquences en se limitant à de la protection de l'environnement, sans réflexion politique sur les causes⁹⁷.

Ces catégories nous semblent toutefois épineuses à utiliser, tant à cause de leur statut hybride (mobilisées dans des registres académiques et militants) qu'à cause des doutes sur leur pertinence pour éclairer les mouvements écologistes après les années 1970. Vriignon les questionne même dès les années 1970, notamment en montrant comment les AT français, centraux dans le développement d'une conception politique de l'écologie, envisagent l'institutionnalisation et la négociation avec les pouvoirs publics dès le milieu des années 1970, alors qu'il est généralement admis que ce phénomène commence dans les années 1980⁹⁸. Notons que ces catégories ne permettent pas non plus de rendre compte des trajectoires militantes des écologistes qui circulent entre organisations et adaptent

94. DIANI, *Green Networks*, *op. cit.*

95. DALTON, *op. cit.*

96. VRIGNON, « Les écologistes et la protection de la nature et de l'environnement dans les années 1970 », *art. cit.*

97. Pour un exemple récent, voir la tribune de Guillaume Carbou, enseignant-chercheur en sciences de l'information et de la communication. Guillaume CARBOU, « En finir avec la confusion entre écologie et environnementalisme », *Libération (en ligne)*, 16 juin 2019.

98. VRIGNON, *La naissance de l'écologie politique en France*, *op. cit.*, p. 152.

leur répertoire d'action à la période et à l'objet de leur mobilisation⁹⁹.

La deuxième typologie, plus récente et plutôt présente dans des travaux nord-américains, oppose *dark greens* et *bright greens*¹⁰⁰ qui se différencient sur la stratégie à adopter envers le secteur privé, les premiers préférant la distanciation ou la confrontation, et les seconds l'accompagnement et le dialogue. On retrouve l'idée de deux pôles plus ou moins modérés, mobilisant des répertoires d'action spécifiques, contestataires ou d'accompagnement. Le développement de cette distinction s'explique notamment par l'évolution des mouvements écologistes et de leurs relations avec d'autres champs. Si la question de la collaboration avec les pouvoirs publics a pu être la ligne de démarcation entre radicaux et modérés dans les années 1960-1970, elle est devenue moins prégnante avec l'institutionnalisation d'une partie des organisations environnementales. L'attitude à adopter face aux entreprises devient le clivage central, les deux idéaux-types étant Greenpeace, qui mène des campagnes de pression sur les entreprises afin qu'elles changent leurs pratiques, et le WWF, qui collabore en signant des partenariats, parfois accompagnés de financements, avec de grandes entreprises. Notons que ces deux organisations correspondent aussi très bien à la typologie précédente, et que même pour ces archétypes, les divergences entre bureaux nationaux sont nombreuses (le bureau états-unien de Greenpeace collabore plus facilement avec des entreprises que le français, par exemple¹⁰¹).

– World Wide Fund
for Nature

Il convient aussi de nuancer ce déplacement de la ligne de démarcation entre modérés et radicaux, puisqu'il est autant dû aux transformations que connaissent les mouvements écologistes qu'aux évolutions des objets des chercheurs en sciences sociales. La focalisation sur la relation au secteur privé accompagne la multiplication des travaux s'intéressant au développement de la philanthropie et à ses effets sur le secteur à but non lucratif, en particulier en Amérique du Nord¹⁰².

99. *Idem*, *La naissance de l'écologie politique en France*, *op. cit.*; OLLITRAULT, « Les écologistes français, des experts en action », *art. cit.*

100. Andrew J. HOFFMAN et Stephanie BERTELS, « Who Is Part of the Environmental Movement ? », dans *Good Cop/Bad Cop : Environmental NGOs and Their Strategies toward Business*, sous la dir. de Thomas P. LYON, Washington, DC, États-Unis d'Amérique : Resources for the Future, 2010, pp. 48-72.

101. Alana CONNER et Keith EPSTEIN, « Harnessing Purity and Pragmatism », *Stanford Social Innovation Review*, 5 (4), automne 2007, pp. 60-65.

102. FABER et MCCARTHY, *op. cit.*

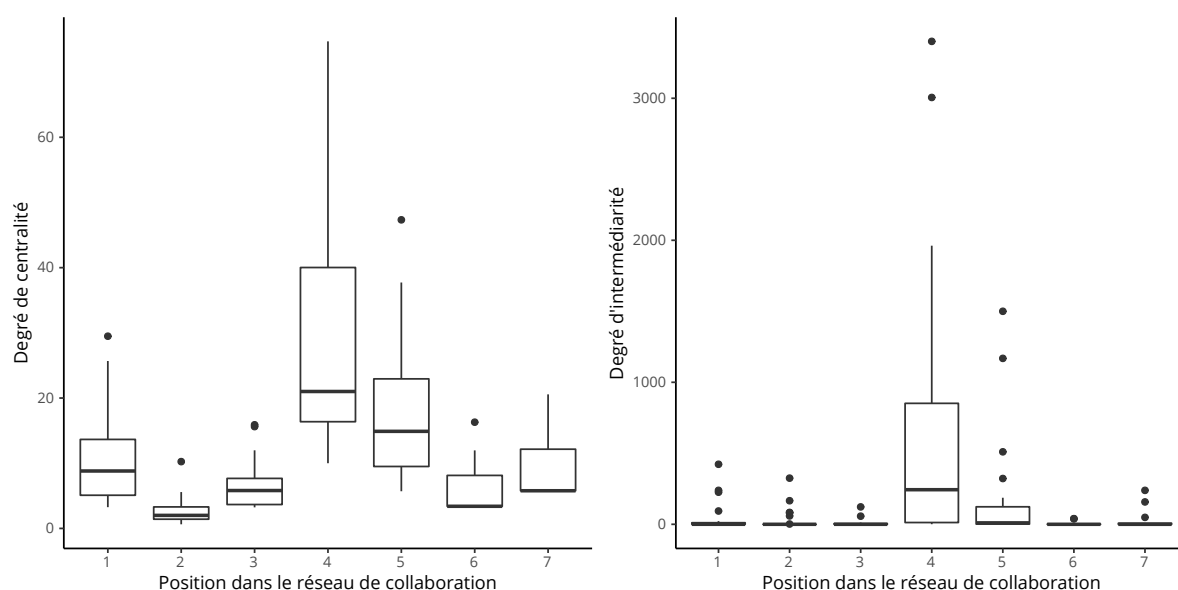


FIGURE 1.7. – Distribution des indicateurs de centralité dans le réseau de collaboration par position

Qu'en est-il du cas français ? Les organisations centrales se répartissent dans deux noyaux (blocs 4 et 5). Le premier, composé de 24 organisations, se démarque par un degré de centralité moyen élevé, mais surtout par un degré d'intermédiation moyen très élevé (voir Figure 1.7, page 96), ce qui en fait un point de passage obligé de l'espace. Il est de plus très dense, ce qui signifie que les organisations qui le composent collaborent fortement entre elles. Elle comprend les organisations les plus reconnues (et les plus étudiées) – par exemple FNE, le Réseau sortir du nucléaire, APE, le Réseau pour la transition énergétique (CLER), les AT, LPO, le RAC, Zero Waste France, Greenpeace, ou encore Alternatiba. Malgré des disparités fortes, ces organisations disposent de moyens relativement importants en termes de budget, d'effectifs, et sont reconnues pour leur expertise, leur activité de plaidoyer et/ou leur capacité de mobilisation.

Le deuxième noyau est sensiblement moins central et dense, mais dispose tout de même d'organisations importantes. On y trouve des fondations comme la FNH, le WWF, la Fondation Goodplanet (fondée par Yann-Arthus Bertrand), Terre de Liens, ainsi que Surfrider, les Colibris (mouvement fondé par Pierre Rabhi), The Shift Project (*think tank*

– France Nature Environnement
– Agir pour l'environnement
– Amis de la Terre
– Ligue pour la protection des oiseaux
– Réseau Action Climat

– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme
– World Wide Fund for Nature

fondé par Jean-Marc Jancovici¹⁰³), ESF, Bio Consom'acteurs ou encore l'OREE. Bien qu'il soit difficile de trouver des éléments qui rapprocheraient toutes les organisations d'une position, on peut noter qu'elles sont généralement plus récentes et modérées, et qu'une partie plus ou moins importante de leur action est tournée vers l'accompagnement des entreprises et la sensibilisation individuelle.

– Écologie sans frontière
– Organisation pour le respect de l'environnement dans l'entreprise

Les deux noyaux, bien que tous les deux centraux, n'ont pas les mêmes relations avec les autres positions. Le noyau principal a généralement des relations de collaborations plus denses, excepté avec la sixième, spécialisée sur les questions maritimes. Le secondaire est très faiblement connecté à la périphérie spécialisée (2) et à la position résiduelle (7), cette dernière ayant des relations très denses uniquement avec le noyau principal.

Ces deux positions centrales se rapprochent de la distinction entre vert foncé et vert clair, mais la cohabitation dans le noyau principal d'organisations comme la LPO et FNE d'un côté, et Greenpeace et les AT de l'autre, renforce nos réserves sur la pertinence du clivage environnementaliste/écologiste. Cependant, on l'a dit, l'échelle nationale de notre analyse exclut de nombreux mouvements radicaux, et un auteur comme Michael Bess a pu montrer comment la France se caractérisait par la clarté de son vert¹⁰⁴. Ces différentes teintes sont donc à considérer de manière relative selon la situation nationale – la France ne connaît par exemple pas d'équivalent d'Earth First!, mouvement d'action directe fondé en 1980 dans le sud-ouest des États-Unis, fortement influencé par la *deep ecology* – et l'espace étudié.

– Ligue pour la protection des oiseaux
– France Nature Environnement
– Amis de la Terre

Cette distinction n'empêche pas les deux noyaux de collaborer fortement, ce qui est cohérent avec la division du travail souvent mentionnée en entretien par les salariés de ces organisations et relevée dans d'autres travaux, notamment à travers la métaphore du « good cop/bad cop ». Comme Tim Bartley l'a montré sur le cas de la certification forestière, le développement d'approches compatibles avec la logique de marché n'empêche pas la collaboration, même limitée, avec des mouvements plus critiques¹⁰⁵. Dans le cas français, cette collaboration s'explique notamment par le fait que les grandes orga-

103. COMBY, *La question climatique*, op. cit., pp. 83-86.

104. BESS, op. cit.

105. Tim BARTLEY, « Comment les fondations façonnent les mouvements sociaux », trad. par Hélène BOISSON, *Politix*, (121), 11 mai 2018, pp. 173-213.

nisations sont amenées à travailler ensemble malgré ces divergences, que ce soit à travers l'adhésion commune à des structures comme le RAC, ou la participation à des instances de consultation comme le CNTE ou l'Observatoire national de la biodiversité, et plus généralement toutes les occasions où elles doivent faire front commun :

On travaille bien ensemble hein, les ONG françaises hein, donc il n'y a pas vraiment de problèmes de positions. [...] on a des réunions avec le ministre, on les prépare ensemble, on se répartit les sujets. Quand on est reçu au plus au niveau, on essaye d'être organisés pour pas... parce qu'on porte presque tous la même chose, même avec des façons de faire différentes, donc on se répartit les sujets. On est plutôt leaders sur certains sujets, et suiveurs sur d'autres, voilà. Mais quand il y a des cosignatures, on cosigne très souvent ensemble des tribunes, des communiqués de presse ¹⁰⁶.

Même dans les cas où les divergences stratégiques et idéologiques sont plus assumées, les permanents d'un des noyaux reconnaissent généralement le travail, l'utilité, voire la complémentarité, des organisations appartenant à l'autre noyau ¹⁰⁷ :

Alors que Greenpeace et les Amis de la Terre vont plus être dans une approche qui, par défaut ou par culture, sera plus critique, et d'une critique plus systémique. [...] on va beaucoup plus calibrer ça en disant que les entreprises peuvent être le problème, et elles le sont bien souvent, mais elles font aussi partie de la solution, voilà. Alors que Greenpeace, elles ne peuvent pas faire partie de la solution [...] on va essayer d'être dans une approche peut-être moins principielle et plus pragmatique où bon, bah oui, aujourd'hui, les entreprises peuvent faire partie, certaines entreprises peuvent faire partie du problème, mais il faut dialoguer avec elles pour essayer de faire évoluer leur modèle économique, réduire leur empreinte écologique, rendre plus soutenable leur chaîne d'approvisionnement, voilà. C'est... Essayer d'avoir une influence qui ne soit pas que vis-à-vis du politique, mais aussi, à la fois du politique et des acteurs économiques. [...] Je pense qu'il y a un peu aussi une répartition des rôles hein [...] les deux sont nécessaires, il y a un petit côté *good cop/bad coop*, mais chacun, en jouant sa partition, aide l'autre, d'une certaine manière ¹⁰⁸.

Les autres orgas dont [mon organisation] est plus éloignée, mais avec lesquels on collabore néanmoins [...] sur ces organisations-là, il va y avoir quand même un mur, un peu... inabattable, infranchissable, de différences idéologiques qui font que la coopération est difficile, qu'elle ne se fait pas, qu'il y a une divergence de points de vue, qu'il y a une divergence de stratégie, de tactique, de communication. [...] Les chargés de campagne se parlent, les chargés de plaidoyer se parlent, les chargés de communication se parlent, [...] mais le relai des contenus et la collaboration se fait à un niveau qui est beaucoup plus restreint ¹⁰⁹.

106. *Salariée d'une organisation du noyau secondaire*, 6 novembre 2017.

107. Diani remarque le même phénomène de reconnaissance mutuelle entre associations écologistes et conservationnistes à l'échelle locale, qui sont présentes dans une même position centrale dans son cas. DIANI, *Green Networks*, *op. cit.*

108. *Salarié d'une organisation du noyau secondaire*, *op. cit.*

109. *Salarié d'une organisation du noyau principal*, 10 juin 2018.

Dans ces deux extraits, on voit que la reconnaissance d'une complémentarité est sensiblement plus forte chez les permanents du noyau secondaire, les organisations du noyau principal détenant une légitimité historique et militante qui oblige les autres à se positionner par rapport à elles, que ce soit en matière de répertoires d'action, de financement, de cibles et de visions du monde. Greenpeace est ainsi citée quasi systématiquement, quelle que soit la position de l'organisation, comme repère à partir duquel on se situe. Une des différences centrales mises en avant est le « pragmatisme » ou le « réalisme » des organisations du noyau secondaire, opposés à une approche plus critique voire « principielle » portée par une partie des organisations du noyau principal.

Deux modes de reconnaissance s'affrontent ici, qu'on peut résumer sous les termes de la pureté (militante) et du pragmatisme¹¹⁰, qui peuvent être considérés comme une généralisation des catégories précédemment discutées. De manière schématique, le premier valorise l'indépendance et l'absence de compromission, la fidélité aux valeurs d'origine, des répertoires d'action tendanciellement plus contestataires et une politisation des questions environnementales ; alors que le second met l'accent sur l'adaptation au contexte politique et économique, la discussion, le consensus, l'accompagnement des « bonnes volontés » et les approches graduelles. Ces modes de reconnaissance n'ont toutefois pas le même poids et la même légitimité dans l'espace.

Encadré 1.1 Le Réseau Action Climat, un point de rencontre entre grandes organisations

Le Réseau Action Climat est l'antenne française du Climate Action Network International, réseau de 1 300 ONG présentes dans plus de 120 pays^a. Il est créé en 1996, suite à la première Conférence des parties organisée dans le cadre de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, qui a lieu à Berlin en 1995, où les représentants des organisations françaises rejoignent le réseau européen pour

110. Cet article normatif résume bien l'idée selon laquelle les mouvements sociaux ont besoin de ces deux pôles pour atteindre leurs objectifs : c'est précisément la combinaison des approches et modes d'action qui les rend efficaces. Les auteurs reprennent notamment la notion de *radical flank effect* de Haines, qui énonce que les mouvements pragmatiques ont d'autant plus de réussite qu'il existe une menace d'une frange radicale. CONNER et EPSTEIN, *art. cit.* ; Herbert H. HAINES, *Black Radicals and the Civil Rights Mainstream, 1954-1970*, Knoxville, États-Unis d'Amérique : University of Tennessee Press, 1988, 231 p.

peser sur les négociations. Il est alors soutenu par des organisations environnementales comme FNE, le WWF, Greenpeace, les AT et Dossiers et Débats pour le Développement Durable, ainsi que des fédérations d'usagers comme la Fédération nationale des associations d'usagers des transports et la Fédération française des usagers de la bicyclette.

Dans sa charte fondatrice^b, il se fixe plusieurs objectifs : « établir un dialogue avec les organes de l'état et des collectivités locales afin que s'instaure un débat sur l'effet de serre », « faciliter l'accès aux informations scientifiques et techniques ainsi qu'aux débats internationaux », « participer aux réunions internationales sur les climats » (il obtient l'agrément en tant qu'observateur à la CNUCC en 1997). Il y appelle à la mise en place de « politiques dites "sans regret" ou "à dividendes multiples" », c'est-à-dire qui ont non seulement des bénéfices environnementaux en limitant les gaz à effet de serre, mais ont aussi des effets positifs sur l'économie et la société.

Le réseau est la quatrième organisation la plus centrale dans le réseau de collaboration (et la troisième en termes de centralité d'intermédiarité), ainsi que seizième dans le réseau de partenariat et septième dans le réseau d'adhésion. Il est en effet devenu un point central de rencontre entre les grandes organisations, les fondatrices ayant notamment été rejointes par Agir pour l'environnement, Alternatiba, le CLER (avec qui il partage une salariée), la FNH, la LPO, le réseau Sortir du nucléaire, Zero Waste France, ainsi que des organisations locales et non environnementales, comme Oxfam. Son budget s'élève en 2015 à 985 689 euros, dont 49 % de subvention publique, les autres sources de revenus provenant de subventions d'associations et fondations, ainsi que des adhésions et des prestations^c. Il dispose par ailleurs d'un agrément national de protection de l'environnement depuis 2003.

Il acquiert un rôle encore plus central en 2014 et 2015, à l'occasion de la COP 21. Il participe à la création de la Coalition Climat 21, avec le Centre de recherche et d'information sur le développement CRID et ATTAC. Son intégration dans un réseau international spécialisé, son expertise sur les questions climatiques et son expérience du complexe processus onusien des COP le place logiquement au cœur de la mobilisation. Le maintien d'un agenda politique particulièrement focalisé sur les questions climatiques semble présager du maintien de cette place centrale dans l'espace des organisations environnementales.

La dizaine de salariés produit de nombreuses publications expertes et brochures thématiques, organise des conférences, des formations sur les questions climatiques auprès de membres d'autres associations environnementales ou des collectivités territoriales, et participe à l'animation de diverses coalitions thématiques, comme le Réseau Stop-Autoroutes ou l'InterKoalitionVélo.

a. CAN INTERNATIONAL, « About CAN » [en ligne], disponible sur <http://www.climatenetwork.org/about/about-can> (page consultée le 06/01/2020)

b. RÉSEAU ACTION CLIMAT FRANCE, *Charte fondatrice*, juillet 1996.

c. RÉSEAU ACTION CLIMAT FRANCE, *Rapport d'activité 2015*, 2015.

D'autres propriétés sont à prendre en compte pour comprendre le positionnement des

organisations dans le réseau. Près de la moitié de celles appartenant aux deux noyaux sont généralistes, dans le sens où elles ne limitent pas leur champ d'action a priori, alors que les positions périphériques contiennent plus d'organisations spécialisées, sur une ou quelques thématiques (voir Tableau 1.4, page 102). On observe l'importance des problématiques énergétiques et climatiques dans les deux positions centrales, ce qui s'explique en partie par les années prises en compte dans la récolte de données, marquées par l'organisation de la COP 21, mais aussi par l'importance qu'ont pris les questions des changements climatiques¹¹¹ et de transition énergétique – le RAC est ainsi devenu un lieu de rencontre central pour les grandes organisations (voir Encadré 1.1). Ce phénomène est particulièrement visible dans le noyau principal, les questions énergétiques étant traitées par plus de la moitié des organisations, suivies par le climat, l'agriculture et la biodiversité. Le noyau secondaire se distingue par une répartition plus équilibrée, et a plus d'organisations se préoccupant des questions d'éducation à l'environnement (comme le CFEEDD, la fondation Goodplanet et Surfrider), de qualité de l'air, d'aménagement et gérant des usagers – notamment la Fédération nationale des associations d'usagers des transports (FNAUT) et la Fédération française des usagers de la bicyclette (FUB).

– Réseau Action Climat

– Collectif français pour l'éducation à l'environnement vers un développement durable

La majorité des organisations appartenant aux noyaux dispose de salariés¹¹², et les organisations en ayant plus de 50 y sont concentrées, à savoir la LPO et Greenpeace pour le noyau principal, et le WWF pour le secondaire. Les chiffres dont nous disposons amènent à relativiser la professionnalisation des organisations environnementales françaises. 21 % de celles appartenant au réseau de collaboration n'ont pas de salariés, seulement 20 % en ont plus de 10 et à peine 10 % plus de 20¹¹³. Ces chiffres sont certes supérieurs à l'ensemble du monde associatif français (86 % des associations françaises n'ont pas de salariés¹¹⁴), mais sont assez faibles pour des associations nationales, comparés à des sec-

– Ligue pour la protection des oiseaux

– World Wide Fund for Nature

111. La question climatique est montée en puissance dans les années 1990 jusqu'à devenir dominante, particulièrement à l'échelle internationale. Stefan Cihan AYKUT et Amy DAHAN, *Gouverner le climat ? 20 ans de négociations internationales*, Paris : Presses de Sciences Po, 2014, p. 56.

112. Pour les fédérations et réseaux, nous ne comptons que les salariés du bureau national.

113. Nous n'avons pas de données pour 11 % des organisations. Sur l'espace complet, composé de 306 organisations, avec 13 % de valeurs manquantes, le nombre de salariés est sensiblement plus faible : 28 % n'ont pas de salariés, 16 % plus de 10 et 8 % plus de 20.

114. TCHERNONOG et al., *op. cit.*, p. 28.

Tableau 1.4. – Effectifs, spécialisation, thématiques et nombre de salariés par position

Positions	1	2	3	4	5	6	7
Effectifs	22	51	19	24	24	14	14
<i>Généraliste</i>	2	13	1	12	11	1	6
<i>Spécialisée</i>	20	38	18	12	13	13	8
Thématiques							
<i>Air</i>				1	3		1
<i>Nucléaire</i>				3			1
<i>Biodiversité</i>	4	10	16	8	6	4	4
<i>Paysage</i>	1	7	2	1	1		
<i>Éducation</i>	1	3	1	3	6	2	2
<i>Climat</i>	1	5		13	7	3	3
<i>Énergie</i>	1	5		16	9	1	2
<i>Eau</i>	1	5	1	5	2	1	
<i>Déchets</i>	1	4		5	1		
<i>Mer & littoral</i>	1	2	1	5	3	13	2
<i>Risques</i>	3	1		5	1		1
<i>Santé</i>	3	4		5	5		
<i>Aménagement</i>	1	11		4	6	1	3
<i>Agriculture</i>	16	8	3	9	7		3
<i>Usagers</i>		3	2	1	3		
Salariés							
<i>0</i>	3	17	1	1	5	3	6
<i>1-2</i>	4	7	3	5	2	3	3
<i>3-5</i>	1	16	1	6	5	1	2
<i>6-9</i>	8	4	3	1	5	1	
<i>10-19</i>	4	1	5	5	1	1	1
<i>20-49</i>		1	5	2	4	1	
<i>50-99</i>				1	1		
<i>100-199</i>				1			
<i>Pas de données</i>	2	5	1	2	1	4	2

Une organisation est généraliste quand elle ne limite pas les thématiques qu'elle aborde a priori, dans son objet. À l'inverse, une organisation peut être considérée comme spécialisée même si elle travaille sur plusieurs thématiques (rarement plus de trois) tant que celles-ci sont indiquées dans son objet.

teurs mieux dotés en ressources financières comme l'action sociale ou l'action caritative et humanitaire.

3. Un espace éclaté en plusieurs périphéries spécialisées

La périphérie est divisée en plusieurs positions plus ou moins intégrées au reste de l'espace. La première est composée d'organisations travaillant sur l'agriculture écologique, les organismes génétiquement modifiés, les pesticides, les semences paysannes. On y trouve ainsi le Réseau Semences Paysannes (RSP), Générations Cobayes (santé environnementale), Terre et Humanisme (agroécologie, appelée Les amis de Pierre Rabhi avant 1999), le Mouvement de l'agriculture bio-dynamique (MABD), OGM Dangers, Phyto-victimes ou encore Nature et Progrès. Y est aussi présente l'UNCPIE, réseau d'associations locales d'éducation à l'environnement et d'accompagnement des territoires. Cette position est relativement dense et collabore avec les organisations du noyau principal, et dans une moindre mesure, du noyau secondaire.

– Union nationale
des Centres permanents
d'initiatives
pour l'environnement

La deuxième rassemble un grand nombre de structures spécialisées, disposant de peu de salariés et de budget¹¹⁵. Très peu dense, ses relations avec les autres positions sont faibles, à l'exception de quelques liens avec le noyau principal. On y trouve des organisations traitant quasiment toutes les thématiques, à l'exception du nucléaire et de la qualité de l'air, et notamment un certain nombre couvrant les questions d'aménagement et de paysage. La plupart ont une centralité de degré inférieure à la médiane, à l'exception de l'Association pour la protection des animaux sauvages (ASPAS) (59^e en centralité de degré et 16^e en centralité d'intermédiarité). Cette association collabore fortement avec la LPO dont elle est membre, et dans une moindre mesure avec FNE et Humanité et Biodiversité, sur des campagnes et des publications visant à la préservation d'espèces (les bouquetins du Barga notamment en 2014 et 2015), et contre la chasse (dimanche sans chasse, collectif « Non aux chasseurs dans les écoles », etc.).

– Ligue pour la protection
des oiseaux

– France Nature
Environnement

115. Nous n'avons pas pu récolter suffisamment de chiffres fiables sur les budgets des associations et fondations de l'espace pour pouvoir calculer le budget moyen des organisations d'une position et effectuer d'autres traitements statistiques. En dehors des grandes organisations, la transparence financière est en effet une pratique rare dans le milieu associatif environnemental.

La troisième position est quant à elle composée de fédérations gestionnaires de biodiversité et de service aux usagers, ainsi que des organisations de conservation ayant avant tout une activité scientifique. On y trouve ainsi la FNC (voir Encadré 1.2) et la Fédération nationale de la pêche et de la protection du milieu aquatique (FNPF), la SNPN (société savante historique mentionnée en introduction, créée en 1854 sous le nom de Société zoologique d'acclimatation), Ramsar France, l'Office pour les insectes et leur environnement (OPIE) ou encore la Fédération des conservatoires botaniques nationaux (FCBN). Elle est assez dense, mais a peu de relations avec les autres positions, malgré quelques liens avec le noyau principal. Elle est aussi la seule à tenir la comparaison avec les deux noyaux en termes de nombre de salariés, avec 5 organisations sur 19 disposant de 20 à 49 salariés (voir Tableau 1.4). Les organisations qui la composent sont en effet généralement plus vieilles et institutionnalisées¹¹⁶. Par exemple, Ramsar France est une association qui veille à l'application de la convention de Ramsar (officiellement Convention relative aux zones humides d'importance internationale particulièrement comme habitats des oiseaux d'eau), traité international signé par la France en 1971 et ratifié en 1986. Elle promeut le label Ramsar et assure le lien entre les 46 sites français labellisés, le ministère de la Transition écologique et le secrétariat de la convention, situé à la même adresse que le siège de l'UICN, en Suisse.

La sixième position rassemble des organisations spécialisées sur les thématiques maritimes, comme Sea Shepherd France (association d'action directe, dont l'activité en France métropolitaine consiste principalement en la récolte de fonds largement réinvestis dans les actions internationales de l'organisation¹¹⁷), la Fondation Prince Albert II de Monaco, Tara Expéditions, ou encore Expédition 7^e Continent, ainsi que l'UICN. Elle est assez dense, mais a peu de liens avec les autres positions, excepté avec le noyau secondaire.

116. Tchernonog trouve un lien statistique entre la date de création et le budget des associations. TCHERNONOG et al., *op. cit.*, p. 37.

117. Dans son rapport financier de 2016, l'association explique n'avoir que des militants bénévoles « sur terre ». Sur un budget annuel d'1,2 million d'euros, 95 % sont consacrés aux actions directes et moins de 3 % aux frais de fonctionnement. SEA SHEPHERD FRANCE, *Rapport Financier 2016*, 2017.

**Encadré 1.2 La Fédération nationale des chasseurs, représentante des
« premiers écologistes de France »**

La Fédération nationale des chasseurs est une fédération de fédérations régionales et départementales qui revendique 1,1 million de licenciés. L'organisation de la chasse en France est fixée par le Code de l'environnement, qui donne aux associations départementales un rôle de « mise en valeur du patrimoine cynégétique départemental, [de] protection et [de] gestion de la faune sauvage ainsi que de ses habitats. Elles assurent la promotion et la défense de la chasse ainsi que des intérêts de leurs adhérents ^{a.} » Parmi de nombreuses missions (prévention du braconnage, formation et éducation, validation du permis de chasser, contribution à l'exécution d'arrêtés préfectoraux), elles doivent mener des « actions d'information et d'éducation au développement durable en matière de connaissance et de préservation de la faune sauvage et de ses habitats ainsi qu'en matière de gestion de la biodiversité. »

La FNC est chargée par le législateur, en plus de la promotion et la défense de la chasse, de collecter et produire des données pour le ministère de la Transition écologique et d'élaborer une charte de la chasse qui « expose les principes d'un développement durable de la chasse et sa contribution à la conservation de la biodiversité ^{b.} » Disposant d'une forte influence politique, elle a pu obtenir une réécriture de l'article L141-1 du Code de l'environnement ^{c.} au profit des fédérations départementales en 2005 et 2008, notamment pour y inscrire qu'elles sont « éligibles à l'agrément », alors même qu'elles disposaient déjà du droit de saisir le juge judiciaire et qu'elles siégeaient dans les organismes cynégétiques ^{d.}

Souvent citées comme adversaires des mouvements écologistes, les associations de chasseurs peuvent donc siéger dans les mêmes instances que les autres associations de protection de l'environnement agréées aux échelles nationales, régionales et départementales. Leur communication met particulièrement en avant le rôle des chasseurs dans la protection de la biodiversité et la sensibilisation, par exemple dans la Charte de la chasse en France dont trois articles sur sept portent sur la nature.

La fédération est toutefois peu connectée aux restes des organisations de notre espace. Elle adhère à l'UICN et à l'OMPO (aussi appelé Institut européen pour la gestion des oiseaux sauvages et de leurs habitats), et est partenaire de la Fédération des conservatoires d'espaces naturels (FCEN).

^{a.} *Code de l'environnement*, Article L421-5.

^{b.} *Ibid.*, Article L421-14.

^{c.} *Ibid.*, Article L141-1.

^{d.} BRAUD, *art. cit.*

Enfin, la septième position rassemble des organisations peu centrales, mais ayant des relations très fortes entre elles et avec le noyau principal, sans qu'il soit possible d'iden-

tifier clairement des propriétés communes. On peut par exemple y trouver BLOOM, association fondée en 2005 par Claire Nouvian et spécialisée sur la surpêche ; l'institut Momentum, *think tank* fondé par Agnès Sinaï, proche de la décroissance et de la collapsologie ; ou encore le réseau étudiant Groupement des associations porteuses de projets en environnement (GRAPPE). Ces organisations sont donc très proches de celles du noyau principal, mais se distinguent structurellement par l'absence de collaboration avec les autres positions de l'espace.

La multiplication et la spécialisation des organisations environnementales semblent avoir provoqué la création de niches sociales focalisées sur une ou quelques thématiques spécifiques. Ce morcellement de l'espace fait apparaître une hiérarchie assez claire entre les sujets traités : alors que la grande majorité des structures travaillant sur les questions énergétiques et climatiques sont concentrées dans les noyaux, celles se préoccupant d'agriculture écologique, d'aménagement ou de paysage se positionnent à la périphérie.

*
* *

L'application d'une analyse structurale à l'espace des organisations environnementales nationales nous a permis de montrer l'existence d'une structure relationnelle éclatée, composée de deux noyaux rassemblant les organisations centrales et de cinq périphéries spécialisées. La densité des relations de collaboration entre les deux noyaux semble confirmer l'idée d'une division du travail entre verts clairs et verts foncés¹¹⁸, qui collaborent malgré des divergences stratégiques et idéologiques.

On voit toutefois assez rapidement les limites d'une approche structurale « classique », c'est-à-dire qui ne prend en compte que les organisations de l'espace et leurs relations entre elles, dans un cas où les clivages portent singulièrement sur la posture adoptée par les organisations vis-à-vis de champs limitrophes, en particulier le champ administratif

118. HOFFMAN et BERTELS, *op. cit.*

et le champ économique. Comme discuté dans l'introduction, l'autonomie faible de l'espace implique une forte porosité, et donc une influence importante des relations avec son extérieur¹¹⁹. Le clivage entre foncés et clairs – ou pragmatiques et purs – revient généralement à postuler une configuration particulière des relations avec ces champs, les premiers limitant fortement les liens de collaboration (qu'elle soit effective ou affichée) et les seconds les multipliant. La description de ces configurations se base toutefois majoritairement sur les discours des organisations et de leurs membres, sans pouvoir objectiver leur réalité et systématiser leur analyse.

Il convient donc d'étendre l'approche structurale aux champs externes. L'analyse de réseaux offre la possibilité de mesurer les relations entre les organisations de l'espace et d'autres, et donc de tester l'hypothèse qu'il existe un lien significatif entre le positionnement d'une organisation dans l'espace d'un côté, et la force et la structure de ses relations avec d'autres champs.

119. De la même manière que les réformateurs étudiés par Topalov, la « position dans le champ et la position du champ lui-même dépendent pour une large part de pouvoirs extérieurs à celui-ci. » TOPALOV, *op. cit.*, p. 469.

Chapitre 2.

Entre autonomie contrainte et hétéronomie choisie : les deux pôles de l'espace

La description de la structure de l'espace des organisations environnementales nationales menée dans le premier chapitre se fonde sur les propriétés des organisations, les relations de collaboration internes à l'espace et leur posture vis-à-vis des champs externes. Nous souhaitons maintenant déterminer si l'objectivation de son autonomie relative permet une explication plus fine de cette structure. En d'autres termes, il s'agit de tester l'hypothèse d'un lien significatif entre le positionnement des organisations dans l'espace étudié dans cette thèse et leur proximité avec d'autres champs.

Nous proposons et mettons en application une méthode permettant de calculer la proximité relative d'une organisation à un champ (I). À partir des résultats obtenus, nous montrons que si les organisations des deux noyaux ont des relations sensiblement différentes aux champs externes en termes quantitatifs, c'est surtout dans la manière dont ces relations sont investies qu'elles se distinguent : les noyaux principal et secondaire sont au centre de deux pôles se différenciant par leur rapport à l'hétéronomie (II). Les positions périphériques sont quant à elles des niches sociales spécialisées qui se répartissent dans les deux pôles, à l'exception d'une position intermédiaire qui se distingue

par sa proximité au champ administratif (III).

I. Objectiver l'autonomie par la proximité relative

Comme mentionné dans le chapitre précédent, l'analyse de réseaux offre une flexibilité bienvenue pour opérationnaliser la notion d'autonomie relative, contrairement à l'ACM. Après avoir justifié les champs externes pour lesquels nous avons récolté des données relationnelles (1), nous proposons une méthode permettant de mesurer la proximité relative d'une organisation vis-à-vis de ces champs (2).

1. Sélection des champs externes pertinents

Pour tester notre hypothèse, il convient de sélectionner les champs externes qui seront intégrés dans l'analyse structurale. Deux critères sont à prendre en compte : leur pertinence au regard de la littérature et l'adéquation des données que nous avons avec le type de relations entretenues avec les organisations environnementales.

1.1. Les champs politique et médiatique

Les associations et fondations environnementales partagent toutes, quelle que soit leur position, l'affichage d'une frontière nette avec le champ politique, héritée de la division du travail mise en place entre les partis et les associations au début des années 1980¹. L'apolitisme – souvent utilisé dans le sens d'apartisan – est affiché et revendiqué par la plupart des organisations. Ce n'est toutefois pas une caractéristique propre au secteur associatif consacré à l'environnement, puisqu'elle est largement partagée par le monde des ONG professionnelles et plus généralement des associations.

Les liens entretenus avec les partis et mouvements ouvertement politiques sont donc très largement informels et n'apparaissent pas dans nos données, à l'exception de quelques coalitions larges comme le collectif s'opposant au Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP), plus souvent nommé Transatlantic Free Trade Agreement (TAFTA).

1. VRIGNON, *La naissance de l'écologie politique en France*, op. cit., p. 298.

Les organisations environnementales qui acceptent d'apparaître publiquement au côté d'un parti politique le font en effet la plupart de temps seulement dans le cadre de coalitions thématiques rassemblant un grand nombre de structures variées – Stop TAFTA est par exemple composé de 79 associations, collectifs, syndicats et partis politiques nationaux, ainsi que de nombreux collectifs locaux et collectivités « hors TAFTA ». Les données relationnelles que nous avons récoltées étant majoritairement publique et formelle, nous avons décidé d'exclure le champ politique de l'analyse.

L'importance des règles du jeu médiatique dans la construction des stratégies d'action des associations environnementales a été soulevée dans plusieurs travaux². La création de périodiques écologistes³ a accompagné les mouvements dans leur développement, tout comme le développement d'un sous-champ du journalisme spécialisé sur les questions environnementales⁴. Les journalistes spécialisés se sont ensuite autonomisés des associations environnementales à partir de la fin des années 1980⁵.

Nous avons cependant décidé de ne pas prendre en compte le champ médiatique, malgré l'existence de quelques partenariats ou collaborations officielles avec des médias spécialisés (Reporterre, Écologie & politique, Ecorev, l'Âge de faire, Kaizen, LaRevueDurable, l'Écologiste, etc.) ou généralistes. La collaboration par projet ou le partenariat ne nous semblent en effet pas les types de relation les plus pertinents pour étudier les liens entre les organisations environnementales et le champ médiatique. Il serait notamment plus approprié de s'intéresser aux relations informelles entretenues avec des journalistes et des formes d'échanges d'informations qui n'apparaissent pas dans nos données.

En outre, au-delà du type de relation dont nous disposons, les formes d'importation des modes de reconnaissance valorisés par les médias sont un cas limite de ce que nous pouvons mesurer avec la méthode développée dans ce chapitre. Il faudrait utiliser d'autres techniques, qu'elles soient quantitatives (notamment par l'analyse de données

2. OLLITRAULT, *Militer pour la planète*, *op. cit.*; BERNY, *op. cit.*

3. Alexis VRIGNON, « Journalistes et militants. Les périodiques écologistes dans les années 1970 », *Le Temps des médias*, 25 (2), 24 septembre 2015, pp. 120-134.

4. Dominique MARCHETTI, « Les sous-champs spécialisés du journalisme », *Réseaux*, 111 (1), 2002, p. 22.

5. Jean-Baptiste COMBY, « Quand l'environnement devient "médiatique" », *Réseaux*, (157-158), 10 janvier 2010, pp. 157-190.

textuelles ou une étude des recrutements) ou qualitatives, pour comprendre comment et dans quelle mesure les organisations environnementales se saisissent des règles du jeu médiatique ou, plus exactement, pour analyser leur impact à l'échelle structurale.

1.2. Le champ syndical

Plusieurs éléments amènent à prendre en compte le champ syndical dans notre analyse. D'abord, il existe une proximité historique de certains syndicats avec les mouvements écologistes – notamment la CFDT – et les grandes confédérations syndicales représentatives siègent dans une partie des instances de représentation. Ensuite, sans être le champ limitrophe le plus présent dans la littérature ni le plus important a priori pour comprendre les dynamiques internes de l'espace des organisations environnementales, on peut noter un certain nombre de tentatives de collaboration entre des associations et des syndicats qui se saisissent des problématiques écologiques. Par exemple, de nombreux syndicats étaient membres de la CC21 et le RAC, le CLER et FNE se sont associés à la CFDT et à la Confédération française des travailleurs chrétiens (CFTC) pour écrire une brochure intitulée *Les emplois de la transition énergétique : une opportunité pour la France*⁶.

Ce dernier exemple est particulièrement parlant, puisque la méfiance réciproque historique entre syndicats et associations environnementales se cristallise notamment autour de la question du productivisme, du maintien des industries et de la défense de l'emploi. Comme l'explique Pierre Lascoumes dans un article sur le Grenelle de l'environnement :

les syndicats français sont toujours suspectés de privilégier les choix productivistes sur les enjeux environnementaux et de soutenir les grandes options technologiques (nucléaire, tracés autoroutiers). La préservation de l'emploi est pour eux une priorité constante. De plus, ils estiment être dans une position doublement stratégique qu'ils entendent conserver. Tant pour le monopole du dialogue avec le patronat au sein des entreprises que pour ce qu'ils considèrent comme une vocation beaucoup plus large de représentation des intérêts de la société civile (du type de celle qu'ils exercent dans la gestion des régimes sociaux). Selon l'un d'eux, « tous les Français ne sont pas de purs écologistes ». Leur rôle de contrepoids est donc double, vis-à-vis du patronat, mais aussi vis-à-vis des ONG. Cependant, ils font référence oralement à certains accidents industriels (Erika et surtout AZF), ce qui atteste leur préoccupation quant à l'évolution de leur rôle. Enfin, les représentants syndicaux savent

6. RÉSEAU ACTION CLIMAT et al., *Les emplois de la transition énergétique : une opportunité pour la France*, mai 2018.

que les préoccupations actuelles de leurs mandants sont de plus en plus réceptives aux préoccupations écologistes⁷.

Cette attention croissante a ainsi amené la revue *Écologie & Politique* à consacrer un numéro aux relations complexes entre « Syndicats et transition écologique » en 2015. On y trouve notamment un article de Bernard Saincy, responsable du « collectif Développement durable » de la Confédération générale du travail (CGT) pendant le Grenelle, qui souligne comment « [l']opposition entre emploi et environnement va ainsi “surdéterminer”, jusque dans les années 1990, les rapports du syndicalisme à l'environnement et ceux entre le mouvement syndical et les mouvements environnementaux⁸. » Dans un contexte de désindustrialisation, les revendications environnementales sont perçues comme une « menace supplémentaire ». De plus, l'importance des fédérations de métiers, au détriment des structures proches des territoires, favorise la disparition de l'environnement des revendications syndicales. Il souligne toutefois un certain nombre de convergences : d'abord les liens entretenus par la CFDT avec FNE et la LPO, puis la première mention du développement durable au congrès de la CGT de 1999 et la promotion d'approches mêlant développement durable et responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et enfin le Grenelle de l'environnement, analysé comme « tournant dans les relations entre organisations syndicales et organisations environnementales ».

– France Nature Environnement
– Ligue pour la protection des oiseaux

Plus récemment, on peut noter la signature d'une tribune par Greenpeace, l'Association pour la taxation des transactions financières et pour l'action citoyenne (ATTAC), Oxfam, les AT, la Confédération paysanne, la CGT, Solidaires et la Fédération syndicale unitaire (FSU) à l'occasion du Forum économique mondial de Davos en janvier 2020⁹, ainsi que la création, début 2020, de l'association Pour un Printemps Écologique qui vise à accompagner des salariés souhaitant créer un « écosyndicat » dans leur entreprise.

– Amis de la Terre

Même si les relations entre organisations environnementales et syndicats restent peu nombreuses et ne concernent qu'une petite partie des organisations, leur nouveauté re-

7. Pierre LASCOUMES, « Des acteurs aux prises avec le "Grenelle Environnement" », *Participations*, (1), 10 octobre 2011, pp. 277-310.

8. Bernard SAINCY, « L'invention (difficile) de l'environnement comme revendication syndicale », *Ecologie politique*, (50), 3 mars 2015, pp. 71-82.

9. « Philippe Martinez, Cécile Duflot, Jean-François Julliard... Leur appel pour la justice sociale et le climat », *Le Journal du Dimanche*, 18 janvier 2020.

lative et l'adéquation de nos données (projets communs, partenariats) nous ont amené à intégrer le champ syndical dans notre analyse.

1.3. Le champ administratif et le champ scientifique

L'importance du champ administratif dans la structuration et le développement des mouvements écologistes est un des acquis les plus documentés de la littérature. Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction, la proximité des organisations environnementales françaises avec l'État a de nombreuses fois été soulevée, jusqu'à qualifier certaines de « para-administrations¹⁰ » et l'agrément ministériel de « forme de tutelle administrative sur les associations¹¹ ». Les associations de protection de l'environnement ont en effet été un outil important dans le développement de l'action publique environnementale, ce qui en a amené une partie à s'institutionnaliser¹² et à se professionnaliser.

Dès sa création en 1971, le ministère de l'Environnement et de la protection de la nature tente de compenser son manque de moyens et de relais en s'appuyant sur le milieu associatif, mentionné dans le décret d'organisation du ministère¹³. D'autres textes vont affirmer la participation des associations, tout en mettant en place des moyens pour les sélectionner, notamment à travers la création de l'agrément en 1976. Véronique Martin-Place identifie quatre critères de sélection pour qu'une association devienne un interlocuteur légitime des pouvoirs publics : représentativité¹⁴, défense de l'intérêt général (excluant donc les mouvements NIMBY), apolitisme (au sens d'absence d'appartenance partisane, appliqué de manière moins rigide à l'échelle locale) et capacité d'expertise. Elle note aussi l'importance des réseaux informels entre personnels administratifs, élus

10. LASCOUMES, *L'éco-pouvoir*, *op. cit.*, p. 194.

11. BRAUD, *art. cit.*

12. SAWICKI, *op. cit.*

13. Véronique MARTIN-PLACE, « La participation associative dans la politique publique d'environnement française », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (6), 1^{er} septembre 2002, pp. 223-238.

14. Ce critère est plus discutable à l'échelle nationale. À l'exception de fédérations disposant d'un maillage territorial important ou du monopole de la représentation d'un type d'usager (les pêcheurs par exemple), ou encore de pétitions de masse dont l'objectif est de montrer un soutien public important sur un sujet spécifique, les organisations nationales ne cherchent généralement pas à revendiquer une représentativité telle que l'entend Véronique Martin-Place, c'est-à-dire où l'action de l'association « doit rencontrer un certain écho auprès de la population locale tout en prenant en compte le territoire. »

et salariés ou bénévoles d'associations environnementales. Spanou, en décrivant le même phénomène d'imbrication d'une administration naissante dans les réseaux associatifs puis de sélection des interlocuteurs légitimes, souligne des mécanismes similaires, notamment à travers la création de « réseaux de fuite¹⁵ » constitués de fonctionnaires proches des associations. Il convient donc de garder à l'esprit leur absence de nos données.

La place des associations dans les politiques publiques environnementales se renforce du milieu des années 1980 au début des années 1990, dans un contexte de développement d'une politique contractuelle entre l'État et les collectivités locales portant sur les problématiques environnementales, dont un des principes de base est l'« intégration partenariale ». Les associations deviennent des informateurs – Lascoumes parle de « précieux auxiliaires de la légalité¹⁶ » – et une source d'expertise.

Face à la technicisation de ces politiques publiques environnementales, pour se conformer aux exigences des administrations, mais aussi pour des raisons propres au parcours et à l'engagement des militants écologistes, l'expertise est à la fois devenue un répertoire d'action central et un marqueur identitaire fort des mouvements écologistes¹⁷. La détention et l'actualisation d'un ensemble de savoirs et de compétences scientifiques, gage de crédibilité, impliquent donc le maintien de liens avec le champ scientifique. Cette proximité est souvent revendiquée. Ainsi, quand la FNH liste trois moyens d'accomplir sa mission de « métamorphose de nos sociétés par le changement des comportements individuels et collectifs », le premier est de s'appuyer « sur l'information scientifique la plus complète et objective possible concernant, notamment, l'état écologique de notre planète¹⁸. »

– Fondation Nicolas
Hulot pour la nature
et l'homme

Nos données permettent de saisir une partie des relations entretenues avec le monde scientifique, notamment à travers la collaboration avec des laboratoires et établissements publics. Il convient toutefois de noter qu'elles occultent une autre forme qui est la présence de scientifiques dans les conseils d'administration et les comités scientifiques des

15. SPANOU, *op. cit.*, p. 168.

16. LASCOUMES, *L'éco-pouvoir, op. cit.*, p. 210.

17. OLLITRAULT, *Militer pour la planète, op. cit.*

18. FNH, « Mission, vision, valeurs » [en ligne], disponible sur <http://www.fondation-nature-homme.org/fondation/mission/mission-vision-valeurs> (page consultée le 28/01/2020)

organisations environnementales. Ce type d'investissement individuel des chercheurs, assez courant, ne sera donc pas pris en compte.

1.4. Le champ économique

Si les relations avec les champs administratif et scientifique sont centrales dans la structuration d'un secteur associatif consacré aux questions environnementales dès les années 1970-1980, les organisations environnementales ne développent des liens avec le champ économique qu'à partir de la fin des années 1980. Ce phénomène est favorisé par plusieurs facteurs. D'abord, la prise en compte croissante des questions environnementales provoque le développement d'un « champ professionnel spécialisé¹⁹ » dans l'environnement – gestion des déchets, traitement des eaux, énergies renouvelables, dépollution, etc. – ainsi qu'un verdissement de secteurs classiques de l'économie, comme le bâtiment, les transports ou la chimie.

Mesurer le poids et le dynamisme de l'« économie de l'environnement » n'est pas évident, les périmètres variants selon les indicateurs. Le Commissariat général au développement durable (CGDD) liste plusieurs délimitations utilisées dans les travaux : le domaine environnemental (protection de l'environnement et gestion durable des ressources naturelles), la dépense en lien avec l'environnement (recyclage et gestion durable de la ressource en eau), les éco-activités (énergies renouvelables incluses), activités périphériques (favorables à l'environnement de manière secondaire, comme les transports en commun), les activités de l'économie verte (domaine environnemental et activités périphériques), ainsi que les métiers verts, les métiers verdissants (pas de finalité environnementale, mais intégrant des enjeux environnementaux), et les métiers de l'économie verte qui rassemblent les deux²⁰.

Une définition reconnue à l'échelle internationale est celle d'éco-entreprises, adoptée par Eurostat et l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en 1990 : ce sont « les entreprises qui produisent des biens et des services servant à me-

19. LASCOUMES, *L'éco-pouvoir*, op. cit., p. 301.

20. *Les comptes de l'économie de l'environnement en 2015*, Paris : Commissariat général au développement durable, avril 2018, p. 36.

surer, prévenir, limiter, réduire au minimum ou corriger les atteintes à l'environnement, telles que la pollution de l'eau, de l'air et du sol, ainsi que les problèmes liés aux déchets, au bruit et aux écosystèmes. Cette industrie comprend les technologies, produits et services moins polluants, qui réduisent les risques pour l'environnement, minimisent la pollution et économisent les ressources²¹ ». En 2007, le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) évalue le poids de ce marché à un chiffre d'affaires équivalent à 2,5 % du produit intérieur brut (PIB) mondial, 80 % étant concentré en Europe occidentale, Amérique du Nord et Japon – la France est « le 2^{ème} marché européen (derrière l'Allemagne)²² ». Les éco-entreprises et les syndicats professionnels ont donc un rôle dans la construction et l'application des politiques publiques environnementales et peuvent voir leur agenda s'aligner avec celui d'organisations environnementales. Ils peuvent aussi créer des structures thématiques distinctes des syndicats, comme Isolons la Terre contre le CO₂ (mentionnée dans le chapitre 1, page 77).

Ensuite, la fin des années 1980 est marquée par le développement des financements privés via le mécénat et les fondations d'entreprise. Le premier se développe au début de la décennie avec la création de l'Association pour le développement du mécénat industriel et commercial (ADMICAL) en 1980, la volonté de développer le mécénat culturel en réaction au programme interventionniste de François Mitterrand, et la nomination d'un ministre de la Culture favorable à la « réconciliation de l'économie et de la culture²³ ». Cette première vague voit des filiales d'entreprises américaines et des banques françaises développer la *corporate philanthropy*. Cependant, l'environnement légal limite encore les possibilités et n'offre pas d'avantages fiscaux. Le 23 juillet 1987, la loi sur le développement du mécénat – proposée par François Léotard, nommé ministre de la Culture après la victoire de la droite aux législatives de 1986 – est votée. Elle fixe notamment une définition officielle du mécénat et des fondations et modifie le code des impôts, créant ainsi les premières incitations fiscales.

21. Élise DELAÎTRE, *Marché mondial de l'environnement et perspectives pour les éco-entreprises françaises*, 70, Paris : Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, janvier 2010.

22. *Ibid.*

23. Cité dans Arthur GAUTIER, « Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, 41 (249), 28 mai 2015, pp. 13-32.

Elle est ensuite modifiée par la loi du 4 juillet 1990, qui crée aussi les fondations d'entreprise. Ce statut est envisagé comme plus flexible que celui de fondation d'utilité publique et comme « un outil juridique sur-mesure pour développer une politique de mécénat pérenne et visible. Les déductions fiscales proposées par la loi confirment que le mécénat entre dans le périmètre de l'intérêt général, le distinguant notamment du sponsoring à visée commerciale²⁴. » Arthur Gautier identifie deux tendances de fond qui favorisent le développement du mécénat à la fin des années 1980 : « la prise de conscience que les entreprises ne peuvent plus ignorer les problèmes sociaux qui les entourent²⁵ », notamment dans les pays du Sud, et la prise en compte croissante des questions environnementales à travers la notion de développement durable²⁶ et le Sommet de la Terre de Rio, en 1992. Le mécénat direct et les fondations d'entreprise se développent, les bénéficiaires se diversifient – la culture, mais aussi l'humanitaire, la pauvreté, etc. –, ainsi que les formes : au mécénat financier s'ajoute le mécénat en nature (actifs, produits, personnels).

Dernière étape notable de ce développement, la loi Aillagon de 2003, relative au mécénat, aux associations et aux fondations, augmente fortement les incitations fiscales et la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 crée le statut de fonds de dotation, la France possédant « aujourd'hui l'un des dispositifs juridique et fiscal les plus incitatifs au monde en la matière²⁷ ». Face à la multiplication des entreprises mécènes et des fondations d'entreprises²⁸, le profil du chargé de mécénat dans les entreprises évolue, passant du « profil de communicant et de diplomate dans les années 1980, puis de prosélyte pour fédérer les salariés dans les années 1990 » à celui de « professionnel de la RSE et du montage de partenariats étroits avec la société civile²⁹ ».

La proximité au champ économique se manifeste donc par des sources de financement

24. GAUTIER, *art. cit.*, p. 22.

25. *Ibid.*

26. WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, Oxford, Royaume-Uni : Oxford Paperbacks, 1987, 416 p.

27. GAUTIER, *art. cit.*, p. 24.

28. On en comptait 67 en 2001 et 177 en 2007. HÉLY, *Les métamorphoses du monde associatif*, *op. cit.*, p. 11.

29. GAUTIER, *art. cit.*, p. 25.

privées, mais aussi par le développement de partenariats directs avec des entreprises, qui peuvent y chercher autre chose que des bénéfices d'image, que ce soit des compétences, de l'accompagnement, ou plus généralement l'intégration des organisations de la « société civile » dans des politiques internes de ressources humaines ou de RSE. Gautier note ainsi que deux « écoles » s'affrontent : la première voit le mécénat comme une activité déconnectée des objectifs marchands de l'entreprise (avec une « disproportion marquée » entre ce que l'entreprise apporte et ce qu'elle reçoit), tandis que la deuxième l'envisage comme une démarche intégrée à la politique de RSE et de développement durable qui doit avoir un impact positif sur l'entreprise (cette conception porte le nom de *shared value* aux États-Unis).

En 2018, selon l'ADMICAL, le domaine « environnement et biodiversité » représente 7 % du mécénat³⁰, loin derrière le social (28 %), le secteur culture et patrimoine (25 %) et l'éducation (23 %), et dans une moindre mesure la santé (11 %), mais devant la solidarité internationale (4 %) et le sport (2 %).

– Association pour le développement du mécénat industriel et commercial

1.5. Les organisations non environnementales

Enfin, les organisations environnementales doivent composer avec d'autres associations et fondations qui n'ont pas comme problématique principale les questions environnementales. Comme discuté dans l'introduction, elles font partie du monde associatif et sont donc régulièrement au contact d'autres associations. C'est notamment le cas d'organisations altermondialistes³¹ ou de solidarité internationale. Ces mouvements développent de manière croissante un discours sur les problématiques écologiques, notamment autour de la justice environnementale et climatique. Par exemple, la Coalition Climat 21 est née à l'initiative du RAC, du Centre de recherche et d'information sur le développement (CRID) et d'ATTAC. Les organisations environnementales développent alors des stratégies de collaboration ou de prise de distance³² vis-à-vis de mouvements croisant

– Réseau Action Climat

30. ADMICAL, « Baromètre du mécénat d'entreprise » [en ligne], disponible sur <http://admical.org/contenu/barometre-du-mecenat-dentreprise> (page consultée le 31/01/2020)

31. Sylvie OLLITRAULT, « Des plantes et des hommes : de la défense de la biodiversité à l'altermondialisme », *Revue française de science politique*, 54 (3), 2004, pp. 443-463.

32. FRÉOUR, *art. cit.*

les problématiques écologiques à d'autres causes.

2. Indicateurs de proximité relative et premiers résultats

Pour chaque organisation environnementale, nous avons calculé six indicateurs de proximité relative avec le champ administratif, le champ économique, le champ scientifique, le champ syndical, les organisations n'ayant pas pour objet principal les problématiques environnementales, et les organisations environnementales. Nous avons effectué ce calcul seulement pour les 168 organisations membres du réseau de collaboration puisque nous avons besoin des résultats du *blockmodel* pour analyser ces indicateurs, mais en intégrant les trois types de relations (partenariat, collaboration et adhésion) dans le calcul (voir Chapitre 1). Ce choix méthodologique permet de prendre en compte la diversité des formes de relations selon les champs – le partenariat et l'agrément étant par exemple plus courant pour les relations avec le champ administratif.

Pour chacune donc, nous avons additionné le poids des relations de collaboration (calculé de la même manière que dans le premier chapitre, voir page 79), de partenariat, d'agrément ministériel ou d'adhésion, avec les organisations et institutions appartenant à chaque espace (par exemple des ministères et agences pour le champ administratif, des laboratoires publics et universités pour le champ scientifique, des entreprises, fondations d'entreprise et organisations professionnelles pour le champ économique), pour ensuite le diviser par le poids total des relations d'une organisation. Ainsi, pour l'indicateur de proximité relative avec le champ administratif i_{oa} :

$$i_{oa} = \frac{\sum w_{oa}}{\sum w_{oj}}$$

où i_{oa} est l'indicateur de proximité de l'organisation o avec le champ administratif; w_{oa} le poids du lien entre l'organisation o et une administration a ; w_{oj} le poids d'une relation entre l'organisation o et n'importe quel autre nœud j .

Cette méthode permet de mesurer la force relative des relations avec un champ externe pour chaque organisation. Par exemple, les relations avec le champ administratif

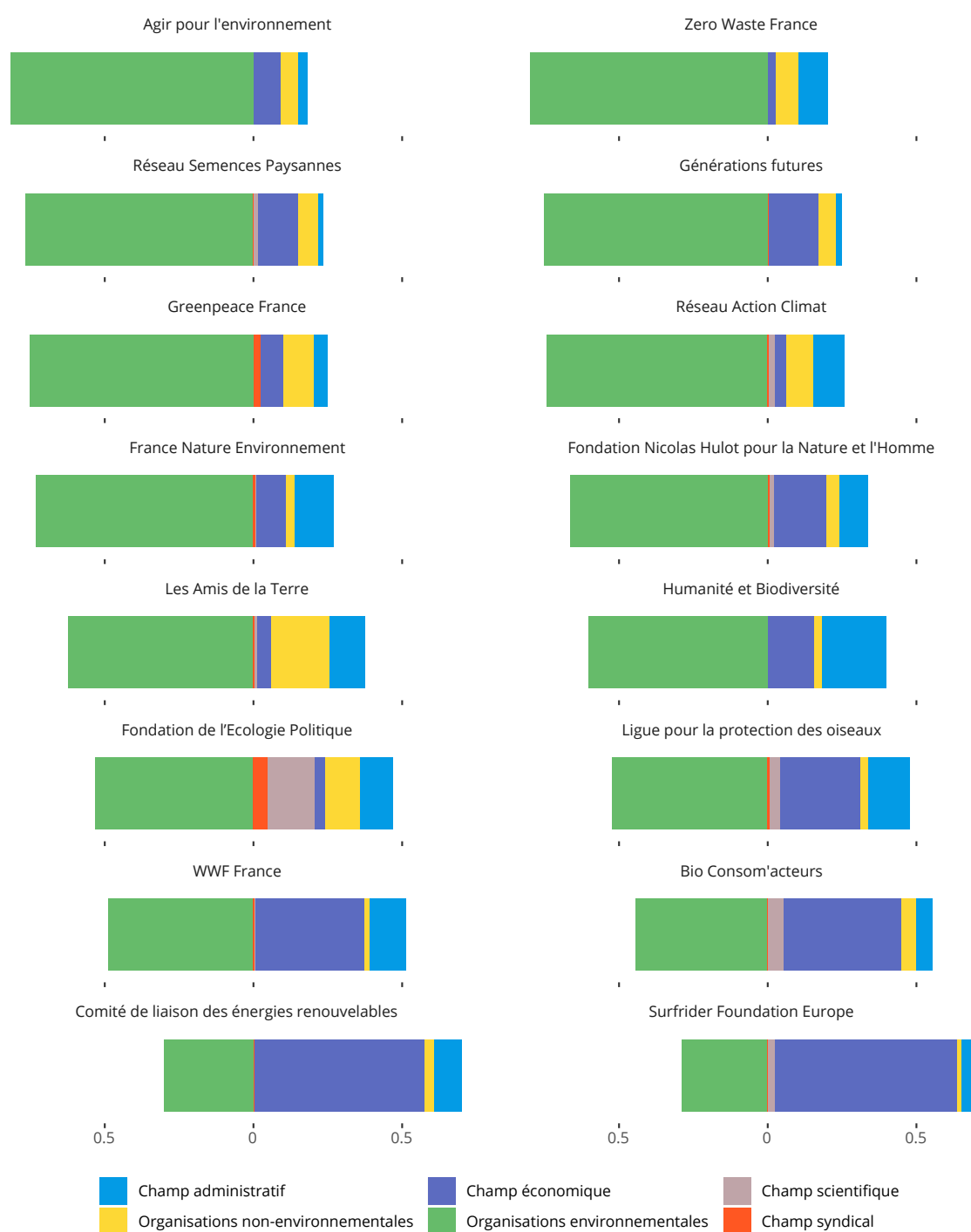


FIGURE 2.1. – Répartition de la force des relations internes et externes des 16 organisations les plus centrales dans le réseau de collaboration

Tableau 2.1. – Nombre de nœuds par type de structure et par champ pris en compte dans le calcul des indicateurs de proximité relative

Espace social	Type de structures	Effectif
Champ économique	Entreprises	1426
	Organisations et syndicats professionnels	275
	Fondations d'entreprise et fonds de dotation	47
Champ administratif	Associations de collectivités et d'élus	29
	Administrations et établissements publics	112
Champ syndical	Syndicats	16
Champ scientifique	Universités, laboratoires, écoles et instituts	140
Monde associatif	Associations et fondations non environnementales	403

– France Nature Environnement

représentent 13 % du poids total des relations de FNE, 10 % pour le champ économique, 0,3 % pour le champ scientifique, 3 % pour les organisations non environnementales, et 0,06 % pour le champ syndical. En d'autres termes, un quart de la force des relations de la fédération est dirigé vers l'extérieur de l'espace, et trois quarts vers l'intérieur.

Nous insistons sur le fait que ces indicateurs ne sont en aucun cas des « mesures objectives inscrites dans la réalité, [...] mais bien une série d'indicateurs abstraits qui n'ont pas de valeur en eux-mêmes, mais qui prennent sens relationnellement³³ », c'est-à-dire par la comparaison entre organisations et entre groupes d'organisations – et éventuellement entre espaces, bien que ce ne soit pas le cas ici.

Comme on peut le voir sur la Figure 2.1 qui donne la répartition des relations pour les 16 organisations les plus centrales dans le réseau de collaboration, la distribution des indicateurs varie fortement entre organisations. Certaines ont des relations externes plus fortes qu'internes – c'est par exemple le cas de SFE et du CLER qui consacrent plus de 50 % de leurs relations au champ économique, tandis que des organisations comme APE, le RSP, Générations futures, Greenpeace ou le RAC se distinguent par la force des relations dans l'espace.

En agrégeant les scores des 168 organisations actives en 2014 et 2015, on calcule que 62 % du poids des relations de l'espace est consacré aux relations entre organisations

33. Voir note 31. ELOIRE, *art. cit.*, p. 118.

– Surfrider Foundation Europe

– Réseau pour la transition énergétique

– Agir pour l'environnement

– Réseau Semences Paysannes

– Réseau Action Climat

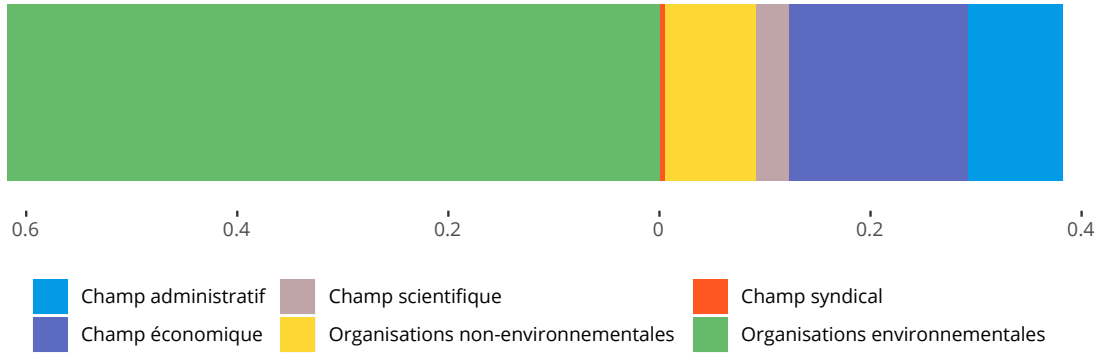


FIGURE 2.2. – Répartition de la force des relations internes et externes pour les 168 organisations du réseau de collaboration

environnementales, et donc 38 % aux champs externes : 9 % pour le champ administratif, 17 % pour le champ économique, 3 % pour le champ scientifique, 8 % pour le reste du monde associatif et 1 % pour le champ syndical (nous arrondissons, voir Figure 2.2).

Pour répondre à la question posée en début de chapitre – l’existence d’un lien significatif entre la position dans le réseau et les relations externes –, il nous faut regarder la distribution des indicateurs à l’échelle de chaque position identifiée dans le premier chapitre. Une représentation visuelle semble bien indiquer une distribution différente selon la position (voir Figure 2.3, page 125).

La réalisation d’un test d’analyse de la variance (ANOVA) sur chaque indicateur confirme l’existence d’un lien significatif entre l’appartenance à une position et la proximité aux cinq champs retenus, ainsi qu’à l’espace des organisations environnementales³⁴. Cette méthode permet de savoir qu’il existe une différence significative entre les positions.

Elle est utilisée par Diani pour tester l’existence d’une différence significative entre les cinq positions de son réseau local d’associations environnementales pour deux variables : nombre total de liens externes et nombre de liens avec des institutions publiques. S’il en

34. Proximité au champ administratif (ANOVA; $F_{6,161} = 7,91, p < 0,001$), proximité au champ économique (ANOVA; $F_{6,161} = 3,1, p < 0,01$), proximité aux organisations non environnementales (ANOVA; $F_{6,161} = 5,64, p < 0,001$), proximité au champ scientifique (ANOVA; $F_{6,161} = 13,75, p < 0,001$), proximité au champ syndical (ANOVA; $F_{6,161} = 2,76, p < 0,05$), proximité à l’espace des organisations environnementales (ANOVA; $F_{6,161} = 2,28, p < 0,05$). Notons que c’est aussi le cas des deux indicateurs de centralité calculés dans le premier chapitre : degré de centralité (ANOVA; $F_{6,161} = 27,32, p < 0,001$), centralité d’intermédiation (ANOVA; $F_{6,161} = 8,73, p < 0,001$).

trouve une pour le premier, ce n'est pas le cas pour le deuxième, contrairement à nous. Il convient toutefois de rester prudent sur la comparaison des résultats : nous différons sur les relations étudiées, la récolte de données et l'indicateur testé – nous utilisons la force relative des liens externes, lui leur nombre absolu³⁵.

L'ANOVA ne permet toutefois pas de dire spécifiquement quelles positions diffèrent pour chaque indicateur. Nous appliquons pour cela un test post-hoc³⁶. À partir d'une ANOVA qui conclut à une différence significative entre les groupes (ici les positions dans le réseau de collaboration), il permet de répondre à la question : quelles sont les paires de groupes pour lesquelles les différences sont significatives ? Les résultats complets sont visibles sur la Figure 2.3. Plusieurs positions³⁷ se différencient par leur proximité avec un champ externe : le champ scientifique distingue la position spécialisée sur les questions maritimes (6) ; les organisations non environnementales différencient la position résiduelle (7) des autres, à l'exception du noyau principal (4) ; le champ administratif distingue la troisième position (fédérations et biodiversité) des autres ; le champ économique le noyau secondaire (5) des positions 7 et 3 ; et le champ syndical la septième position des positions 6 et 2.

II. Des organisations coincées entre l'État et le privé ?

La proximité avec des champs externes implique des formes d'acclimatation aux visions du monde qui y sont dominantes, la maîtrise de savoirs et compétences spécifiques, l'adaptation aux changements qui y ont cours, et enfin l'intégration et l'accès aux ressources, matérielles ou symboliques, des réseaux scientifiques, administratifs, associatifs ou économiques. Les relations d'adhésion, de partenariat et de collaboration sont autant de vecteurs de circulation de pratiques, de savoirs, de sens mais aussi d'injonctions³⁸ et de contraintes. Par exemple, des travaux ont souligné l'adoption de pratiques uni-

35. DIANI, *Green Networks*, *op. cit.*, p. 134.

36. Il s'agit d'un test de Tukey, aussi appelé Honest Significant Difference (HSD).

37. Les positions sont données dans la Figure 1.6, page 93.

38. KRAATZ et BLOCK, *op. cit.*

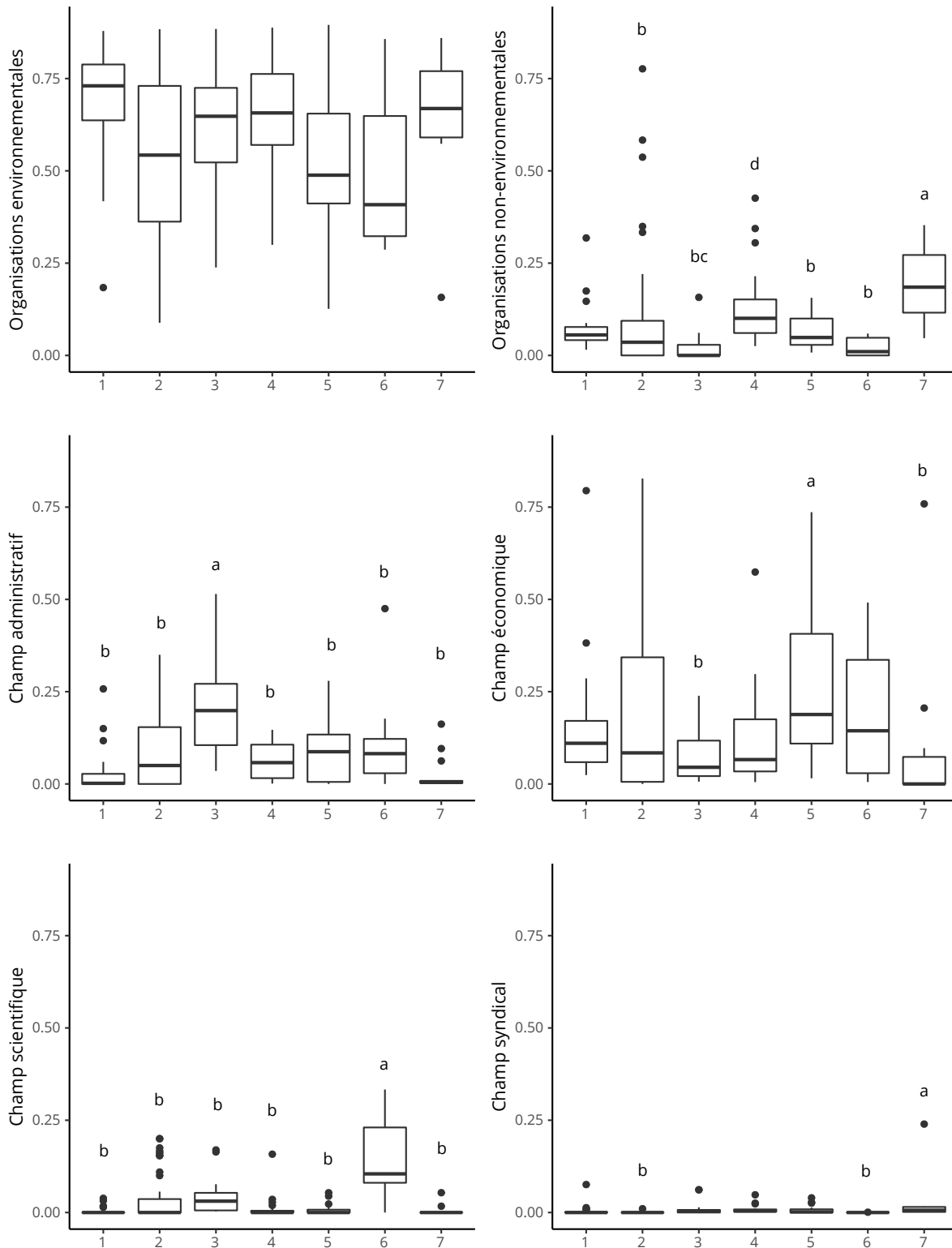


FIGURE 2.3. – Distribution des indicateurs de proximité relative par position dans le réseau de collaboration

Ces graphiques donnent la distribution des indicateurs de proximité relative aux champs externes et à l'espace des organisations environnementales pour chaque position. Les couples ab et cd sont significativement différents.

versitaires³⁹, d'un discours expert, de normes imposées⁴⁰ ou encore l'intégration des contraintes économiques dans la construction de solutions aux problématiques environnementales⁴¹.

Ce dernier point revient fortement dans les travaux les plus récents : que ce soit à travers la mise en concurrence entre organisations et avec des entreprises, par la privatisation des financements ou sous l'influence de politiques publiques environnementales se déplaçant volontiers sur le « terrain économique⁴² », la conciliation des problématiques environnementales avec les logiques propres au champ économique semble être une préoccupation centrale d'un certain nombre d'acteurs étatiques, économiques et associatifs. Dans l'espace des organisations environnementales, cette question irait jusqu'à déplacer la ligne de clivage entre modérés et radicaux, passant du rapport à la puissance publique vers celui au secteur privé.

La prise en compte des relations externes amène plutôt à identifier deux pôles qui se distinguent par leur rapport à l'hétéronomie : le noyau secondaire rassemble des organisations qui se tournent de manière active et assumée vers les champs externes (1) tandis que celles du noyau principal développent ces relations de façon plus prudente et contrainte (2). L'espace des organisations environnementales est donc un espace de service⁴³ où chaque noyau défend un principe de hiérarchisation (3).

1. Le noyau secondaire : une hétéronomie choisie

On l'a vu dans le premier chapitre, le noyau secondaire semble être une position qui se démarque par la présence d'organisations vert clair (*bright green*). Elles valorisent notamment un discours « pragmatique » et font preuve d'un souci de « réalisme », notamment en actant l'importance de dialoguer directement avec le secteur privé et éventuellement, de l'accompagner. C'est en effet la position qui a la proximité la plus forte avec le champ

39. WEISBEIN, *art. cit.*, pp. 106-107.

40. ALPHANDÉRY et FORTIER, *art. cit.*

41. GROLLEAU, MZOUGH et THIÉBAUT, *art. cit.*

42. RUMPALA, *op. cit.*

43. LEMIEUX, « Le crépuscule des champs. Limites d'un concept ou disparition d'une réalité historique », *op. cit.*

économique – 29 % de la force des relations des organisations qui la composent est dirigée vers des entreprises, des fondations d'entreprises, des fonds de dotation, des organisations et syndicats professionnels. On y trouve donc, plus qu'ailleurs, des associations et fondations collaborant avec des entreprises.

Toutefois, les résultats du test post-hoc montrent que la proximité au champ économique ne distingue cette position que des positions 3 et 7. Autrement dit, le noyau secondaire est, comme on peut s'y attendre, la position ayant la part de relations dédiées au secteur privé la plus forte, mais d'autres positions tiennent la comparaison. C'est notamment le cas du noyau principal⁴⁴ qui, s'il a un score moyen plus bas (12 %), est composé d'organisations aux scores relativement élevés.

Les relations avec les entreprises peuvent prendre plusieurs formes et impliquer des échanges de nature variée : autorisation d'utilisation de l'image, *sponsoring* ou mécénat (impliquant donc une contribution financière), partenariat et alliances (mise en place de projets et d'objectifs communs)⁴⁵. Ces formes de coopération peuvent être initiées par des entreprises dans le cadre d'opérations de communication ou de leur politique de RSE, ou par des organisations environnementales en quête de financement et ayant pour objectif l'amélioration des modes de production.

Il nous faut donc, pour comprendre ce que signifient ces indicateurs agrégés, les déplier en examinant plus finement la nature des relations développées par les organisations de chaque noyau et les différentes significations et justifications que les organisations y attachent.

1.1. Collaborer avec le privé : « ensemble, nous sommes la solution »

Le noyau secondaire se distingue par la présence d'organisations qui développent des modes de coopération spécifiques avec le secteur privé – accompagnement et services – et qui promeuvent des approches tournées vers la valorisation économique de l'environnement et des mécanismes de régulation reposant sur le marché, que ce soit à travers le

44. Nous reviendrons sur les positions périphériques plus tard.

45. GROLLEAU, MZOGHI et THIÉBAUT, *art. cit.*

capital naturel, les services écosystémiques, les paiements pour services environnementaux (PSE) ou la compensation écologique.

Le secteur privé est en effet vu comme une cible pertinente pour progresser vers une société plus verte. Lors des entretiens, la justification apportée à la collaboration avec les entreprises se basait sur plusieurs arguments. D'abord, un certain nombre d'enquêtés tirent un bilan négatif du travail de plaidoyer et de lobbying auprès du politique. Il paraît alors pertinent de se tourner vers un autre pôle de pouvoir potentiellement plus réceptif et disposant de marges manœuvre plus grandes. Ensuite, même si les décideurs politiques restent une cible, s'allier avec des entreprises est présenté comme un moyen de crédibiliser et renforcer le discours des organisations, auprès des politiques et des autres entreprises, comme nous l'explique ce salarié :

En fait c'est parfois bizarre de se rendre compte que le monde économique bouge plus vite que le monde politique, c'est... c'est presque honteux, moi je trouve. Mais du coup il faut bien appuyer là-dessus, quand on va voir les politiques [...] il faut se servir des entreprises qui peuvent être des champions sur les questions qu'on porte, pour montrer justement aux entreprises que ce monde de demain, c'est pas juste un monde qui est porté par les ONG, avec la caricature qui peut parfois leur être assignée, mais que des acteurs de leur monde à eux se bougent déjà là-dessus. [...] quand le PDG d'Axa dit « un monde à 4 degrés n'est pas assurable », euh... c'est un moment charnière. Quand le gouverneur de la banque d'Angleterre dit, bah, il y a des risques, la question du climat, il y a une bulle carbone derrière, il y a des risques de transition, il y a des risques physiques pour vos activités, il y a des risques de poursuites juridiques... Quand c'est le directeur d'une banque nationale qui dit ça, et qui l'exprime si clairement, alors pour tous ces acteurs-là, pour tous les acteurs financiers, ça parle, ça a un autre écho que quand c'est des ONG voire même des politiques qui le disent. Donc il faut pouvoir se servir de ce levier-là⁴⁶.

Au-delà de ces considérations stratégiques relatives au poids des acteurs économiques, les entreprises étant le lieu principal de production, les aider à se verdir est considéré comme un des meilleurs moyens d'avoir un impact réel sur l'empreinte écologique globale d'une société. Bien entendu, les salariés des organisations ont pleinement conscience des stratégies de *greenwashing* des entreprises, voire du double jeu qu'elles peuvent avoir. Cette potentielle duplicité des partenaires est considérée comme une réalité et une règle du jeu du champ économique qu'il faut accepter :

Le fait que certaines boîtes, pour des raisons purement, pour des raisons pas du tout altruistes hein, mais parce qu'elles s'intéressent au monde de demain, parce que le

46. *Salarié d'une organisation du noyau secondaire, op. cit.*

monde de demain c'est les marchés de demain... mettre en place un prix carbone interne, anticipant sur une norme qui n'existe donc pas encore, c'est... Bon après il y en a beaucoup qui jouent double jeu hein. C'est-à-dire que d'un côté elles vont faire ça, pour de multiples raisons, à la fois pour les marchés de demain, aussi pour des raisons de... de renvoyer une bonne image, mais qui en *backoffice* vont freiner des quatre fers pour que les législations environnementales s'amincissent donc bon... Il y a un double jeu et il faut... il faut en avoir conscience⁴⁷.

Les organisations environnementales se saisissent et participent alors à la promotion de concepts et outils permettant de traduire les problématiques écologiques dans le langage des décideurs économiques. Il s'agit de passer d'un discours militant faisant appel à des valeurs désintéressées (défendre la nature pour la nature, pour les générations futures) à une argumentation faisant la part belle à la compatibilité entre objectifs économiques et environnementaux.

Par exemple, le concept de capital naturel permet d'intégrer les ressources naturelles dans le calcul économique⁴⁸. Dans une conception néoclassique, le capital est un agrégat de « trois ou même quatre formes différentes de capital, à savoir le capital manufacturé ou produit, le capital naturel ou environnemental, le capital humain, et, pour certains auteurs, le capital social⁴⁹ », ce qui signifie que ces capitaux peuvent être substitués les uns aux autres – du moins dans une conception faible de la soutenabilité, la forte considérant qu'une partie du capital naturel doit être préservée, car non substituable.

Comme nous l'explique un salarié au contact avec les entreprises, utiliser une telle approche s'avère particulièrement utile quand il s'agit de convaincre des décideurs économiques :

L'approche capital naturel c'est euh... avoir une entrée économique sur la nature, pouvoir parler, pouvoir valoriser économiquement la nature auprès de certains décideurs qui, aujourd'hui, ont une influence certaine, mais qui si on ne leur met pas les choses dans leur langage ne se... ne se rendraient pas compte quoi. Ils ne vont pas sauver les pingouins pour les pingouins ou pour la valeur intrinsèque, esthétique, de la nature, mais parce qu'ils vont pouvoir y trouver un intérêt. Et donc, l'idée

47. *Ibid.*

48. Il permet même une subversion du concept de services écosystémiques, à l'origine forgé par la bioéconomie pour « contester à l'expression monétaire de la valeur son hégémonie dans la raison économique et pour lui substituer une conception matérialiste, dans laquelle la primauté est accordée aux flux d'énergie, aux stocks de ressources et aux fonctions éco-évolutives systémiques. » Pierre CHARBONNIER, *Abondance et liberté : une histoire environnementale des idées politiques*, Paris : La Découverte, 2020, p. 414.

49. Dominique BOURG et Alain PAPAU, éd., *Dictionnaire de la pensée écologique*, Paris : Presses universitaires de France, 2015, 1088 p.

c'est d'essayer de formaliser cet intérêt, et plutôt leur présenter les choses de telle sorte où... afin que eux, en défendant leur intérêt économique, défendent également la préservation de la nature⁵⁰.

Il s'agit de parler le « langage » des décideurs économiques en montrant l'« intérêt », au sens qu'il a dans ce champ, d'investir les questions environnementales. La valeur intrinsèque de la nature est donc éloignée, au profit d'opportunités d'investissement et de rentabilité future.

On s'intéressera ici plus particulièrement à deux fondations proches du secteur privé : le WWF et la Fondation GoodPlanet, respectivement créées en 1973⁵¹ et en 2005. Ces deux cas sont particulièrement intéressants pour examiner les différentes formes de relations avec le secteur privé chez des organisations que l'on qualifierait volontiers de vert clair.

Le WWF, à l'origine créé pour lever des fonds pour l'UICN, se caractérise dès ses débuts par une proximité forte avec les milieux d'affaires, ses fondateurs souhaitant notamment se démarquer d'autres structures élitistes engagées dans la conservation, composées d'aristocrates pratiquant la chasse. Le premier président de l'antenne française, alors sous le statut d'association, est Claude Foussier, président de Coca-Cola France⁵². En 2014 et 2015, elle consacre 37 % de la force de ses relations au secteur privé – cet indicateur ne prenant pas en compte, rappelons-le, la composition du conseil d'administration.

Le WWF identifie trois « leviers d'actions pour mener le changement⁵³ » : « Influencer les pouvoirs publics », « Engager les institutions financières » et « Transformer les marchés ». La fondation développe de nombreux partenariats avec des entreprises, notamment des grands groupes (Sodexo, Bouygues Construction, Carrefour, Paprec, Castorama, SEB, Ikea, Michelin). Ses supports de communication, que ce soit son site Internet, ses rapports d'activité ou les plus récents rapports « Monde Économique » mettent en avant l'objectif de « Transformer les marchés et les modes de consommation » en agis-

50. *Salarié d'une organisation du noyau secondaire, op. cit.*

51. Une première structure française est créée en 1967, mais perd son affiliation au réseau international en 1971. BERNY, *op. cit.*, pp. 67-69.

52. *Ibid.*, p. 70.

53. WWF FRANCE, « Nos champs d'action » [en ligne], disponible sur <https://www.wwf.fr/champs-daction> (page consultée le 23/02/2020)

sant « au cœur de la chaîne ». Elle axe notamment son action sur de grandes entreprises qui, si elles modifient leurs pratiques, auront un impact significatif. Elle a par exemple développé une réflexion sur les matières premières, en identifiant « 25 entreprises françaises prioritaires pour une transformation rapide des marchés, car elles impactent le plus les écosystèmes terrestres et marins ⁵⁴. »

En 2015, le WWF s'allie avec Audencia Group, qui réunit l'Audencia Business School (ex-ESC Nantes, notamment spécialisée en RSE) et deux autres écoles, pour créer un club de petites et moyennes entreprises (PME) nommé « Entreprendre pour la Planète », qui vise à faire « rimer la croissance avec l'écologie et le progrès social ⁵⁵ ». Sur son site Internet, la fondation s'adresse directement aux entreprises :

– World Wide Fund
for Nature

Ensemble, nous sommes la solution

Au cœur du tissu économique français, PME ou TPE, vous créez de l'emploi et de la valeur ajoutée. Championnes de l'innovation, vous êtes déjà nombreuses à avoir entrepris des démarches volontaires, actives et structurées pour assumer votre responsabilité sociale et environnementale. Face aux exigences du court-terme, vous avez décidé de privilégier la pérennité. Vous êtes une entreprise de la Green Economy ? Vous souhaitez engager votre entreprise dans la transition écologique ? Vous avez à cœur de préserver l'environnement et souhaitez soutenir des actions de conservation ?

Ensemble, mettons un frein à la dégradation de l'environnement pour construire un avenir où les hommes vivent en harmonie avec la nature ⁵⁶.

Concrètement, cette initiative vise à favoriser le mécénat, encore largement l'apanage des grands groupes, chez des PME de la « green economy ». La charte qu'elles signent comporte cinq engagements ⁵⁷ : « soutenir les actions du WWF », sensibiliser leurs parties prenantes, partager les bonnes pratiques (notamment à travers des événements organisés par le WWF à destination des entreprises), « veiller à intégrer des critères environnementaux et sociaux à tous les niveaux de management » et « respecter les droits de l'Homme ». Dans la brochure destinée aux entreprises, le WWF avance plusieurs arguments : « mettre vos convictions en pratique », « valoriser votre responsabilité environnementale » (notamment à l'aide d'outils de communication mis à disposition par

54. WWF FRANCE, *Rapport Monde Économique - 2017-2018*, 2019, p. 5.

55. WWF FRANCE, « Entreprendre pour la planète » [en ligne], disponible sur <https://www.wwf.fr/qui-sommes-nous/entreprises-partenaires/club-entreprendre-pour-la-planete> (page consultée le 26/11/2019)

56. Nous reprenons telles quelles les phrases mises en gras sur le site.

57. WWF FRANCE, *Charte du club Entreprendre pour la planète*, 17 octobre 2018.

la fondation), « renforcer votre cohésion interne » et « intégrer un réseau de partenaires » permettant l'échange d'idées et la mutualisation d'outils⁵⁸.

On retrouve la conception d'un mécénat utile pour les deux partenaires discutée plus haut : les entreprises peuvent améliorer leur image, utiliser le partenariat comme outil de gestion des ressources humaines et bénéficier de déductions fiscales ; le WWF peut se financer et accéder à des réseaux économiques. Les modalités du mécénat sont ensuite assez courantes : l'entreprise peut choisir un programme ou « soutenir l'ensemble des actions du WWF ». En 2016, les partenariats avec le monde économique représentent 24 % des revenus de la fondation⁵⁹.

La Fondation GoodPlanet, créée par Yann-Arthus Bertrand, avec le soutien de la BNP Paribas, consacre quant à elle 62 % de la force de ses relations au champ économique. Créée en 2005 sous le statut d'association, elle devient une fondation reconnue d'utilité publique en 2009. Elle développe un programme Action Carbone Solidaire, qui consiste à apporter un soutien financier et opérationnel à des projets de lutte contre les changements climatiques dans les pays du Sud ; une action de sensibilisation et d'éducation au développement durable à travers des projets artistiques et l'animation du domaine de Longchamp (où se trouvait le siège social du WWF jusqu'à 2017) ; et enfin un programme d'« accompagnement d'entreprises et d'institutions dans une démarche d'éco-responsabilité⁶⁰ ».

La fondation développe en effet un véritable programme de conseil aux entreprises :

La Fondation interagit avec l'ensemble des parties prenantes des entreprises (clients, collaborateurs, fournisseurs, etc.) afin de **co-construire des modèles de développement innovants, économiquement efficaces, socialement équitables, mais aussi écologiquement viables**.

La Fondation aide les entreprises à créer de la valeur à travers la mise en place ou la refonte de leur démarche RSE via l'analyse, le pilotage et la mesure des actions déployées. L'entreprise bénéficie de l'accompagnement technique de l'équipe GoodPlanet pour identifier les défis qui s'imposent à elle, évaluer ses principaux impacts, identifier des pistes d'amélioration, etc.

58. WWF FRANCE, *Brochure de présentation du Club EPP*, 12 février 2020.

59. Il s'agit plus précisément de l'année fiscale 2016, le bilan comptable du WWF s'effectuant sur une période allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016. WWF FRANCE, *Rapport Monde Économique - 2015-2016*, 2017, p. 5.

60. FONDATION GOODPLANET, « La Fondation GoodPlanet » [en ligne], disponible sur <https://www.goodplanet.org/fr/la-fondation-goodplanet/> (page consultée le 24/02/2020)

Intégrée à leur stratégie, leurs marques ou leurs produits, la RSE permet ainsi aux entreprises de :

- Réduire leurs impacts environnementaux
- Se positionner comme des moteurs de changements dans leur secteur d'activité
- De créer des leviers de croissance verte
- De valoriser leur démarche citoyenne et responsable⁶¹

Elle propose notamment aux entreprises, une fois leur bilan carbone effectué et des actions de réduction mises en place, un programme de compensation carbone en finançant les actions de la fondation – programme également proposé aux particuliers, pour qui cela revient à faire un don sans reçu fiscal. De nombreuses grandes entreprises compensent ainsi leurs émissions via la fondation : BNP Paribas, Total, Aéroport Nice Côte d'Azur, Thalès, Veolia Propreté, etc.

Le WWF et la Fondation GoodPlanet sont donc, sous l'angle de leur rapport au champ économique, des idéaux-types de la catégorie *bright greens* telle qu'on la trouve dans la littérature anglo-saxonne. Mais le noyau secondaire se compose aussi de structures spécialement constituées pour favoriser la rencontre entre le monde associatif, le secteur privé et éventuellement d'autres espaces. Ces organisations « multi-acteurs », fondées dans les années 1990 et déjà mentionnées dans le premier chapitre (page 88), servent de point de contact entre des mondes sociaux éloignés.

– World Wide Fund for Nature

1.2. Des points de contact « multi-acteurs »

C'est par exemple le cas de l'OREE, association fondée en 1992. Dans son rapport d'activité de 2015, elle compte 96 entreprises adhérentes, ainsi que trois établissements universitaires, 10 personnalités qualifiées, 32 « associations et partenaires », 11 « autres organismes » (par exemple des chambres de commerce et d'industrie et des syndicats professionnels) et 17 « collectivités, gestionnaires » (collectivités locales et établissements publics)⁶². Parmi ces membres, on trouve un certain nombre de grands groupes (Air France, Renault, Bouygues Construction et Immobilier, Yves Rocher, Pierre Fabre, Paprec, L'Oréal, etc.), des acteurs de l'économie de l'environnement (Eco Emballages,

– Organisation pour le respect de l'environnement dans l'entreprise

61. FONDATION GOODPLANET, « RSE : accompagnement et création de valeur » [en ligne], disponible sur <https://www.goodplanet.org/fr/entreprises-institutions/rse-accompagnement-creation-de-valeur/> (page consultée le 24/02/2020)

62. OREE, *Rapport d'activité 2015 - Programme 2016*, 2015.

Ecoact, Ecocert Environnement, Ecofolio, Suez, Veolia, etc.), notamment autour du conseil et de la certification (Afnor Certification, Conseil et Stratégie Durable, Des Enjeux et des Hommes, Green Affair, etc.). Côté associations, on retrouve notamment l'ADMICAL, des associations positionnées dans le noyau secondaire (Comité 21, Entreprendre Vert, Humanité et Biodiversité, WWF), mais aussi dans le noyau principal (Dossiers et Débats pour le Développement Durable (4D), FNE, Green Cross).

L'OREE s'organise autour de trois groupes de travail : « biodiversité et économie », « économie circulaire et clubs métiers » et « reporting RSE - ancrage local des entreprises ». Ici, il s'agit moins de forger des « alliances vertes⁶³ » habituelles entre ONG et entreprises que de produire de l'expertise en développant une activité de *think tank* et en favorisant l'interconnaissance entre les structures privées ou publiques impliquées dans l'économie verte.

De même, le Comité 21, ou Comité français pour l'environnement et le développement durable, est créé en 1995 pour promouvoir l'Agenda 21 en réunissant des structures très variées. Il organise, dans la même veine que l'OREE, des débats, des ateliers, des formations et publie des guides et des notes d'analyse, ainsi que quatre « boîtes à outils du développement durable » : responsabilité sociétale de l'école au campus, des entreprises, des associations, et territoires durables. Enfin, il propose des prestations de conseil, notamment dans des démarches de RSE, de sensibilisation au développement durable et de communication.

Il convient toutefois ne pas surestimer le rôle de ces structures « multi-acteurs » dans l'espace des organisations environnementales, du moins sur une période courte. En effet, malgré de nombreuses adhésions et quelques partenariats, l'OREE n'a participé qu'à trois projets que nous avons recensés sur 2014 et 2015 : le Trophées solutions climat, concours à destination des entreprises notamment organisé par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), le Crédit Coopératif et The Shift Project ; la campagne Solidarité climatique lancée par le Groupe énergies renouvelables, environnement et solidarités (GERES) et soutenue par l'Agence française de développement (AFD) et le

63. GROLLEAU, MZOUGHJI et THIÉBAUT, *art. cit.*

ministère de la Transition écologique ; et le collectif Les Acteurs en transition énergétique. Ce dernier, seul projet auquel participe le Comité 21, rassemble aussi un grand nombre d'entreprises, fédérations professionnelles, syndicats, collectivités, associations et personnalités signataires de l'appel « La transition énergétique est une chance »⁶⁴.

Lors des entretiens, les permanents avaient une vision relativement floue de ces structures et de ce qu'impliquait concrètement l'adhésion de leur organisation. Comme nous l'explique un salarié d'une organisation membre du Comité 21 :

Bah, ce que j'en comprends, mais encore une fois j'ai pas du tout la meilleure connaissance de cet acteur-là, c'est un peu un hub qui regroupe à la fois des ONG, des boîtes, et des collectivités territoriales, pour essayer de... d'institutionnaliser à la fois un langage commun et des priorités communes, et de faire en sorte que... on ne se parle pas que à certains grands événements, mais qu'on puisse avoir un dialogue un peu continu tout au long de l'année dans une structure ad hoc qui est là pour ça quoi. [...]. Voilà c'est créer des ponts et prendre l'habitude de se parler entre acteurs qui peut-être avant ne se parlaient pas. Moi c'est mon interprétation de cette structure⁶⁵.

1.3. Des verts clairs proches du public

Les organisations des deux noyaux peuvent-elles être placées sur un axe étatique-économique⁶⁶, celles appartenant au noyau secondaire – à majorité vert clair – se regroupant dans un « pôle économique » de l'espace des organisations environnementales ? La distribution des indicateurs de proximité au champ administratif semble invalider une telle organisation de l'espace (voir Figure 2.3), le noyau secondaire consacrant une part relativement importante de la force de ses relations aux pouvoirs publics – et même plus que le noyau principal – sans toutefois que cela le distingue autant que la proximité au champ économique.

Les associations et fondations du noyau secondaire développent en effet un certain nombre de liens avec le champ administratif. Les réseaux multi-acteurs que l'on vient

64. Pour rappel, nous avons comptabilisé ce type de collectif comme projet et non comme organisation, car ils n'ont pas d'existence légale. Ici par exemple, c'est le RAC qui héberge le site Internet **transiti onenergetique.org**.

65. *Salarié d'une organisation du noyau secondaire, op. cit.*

66. Pour un exemple récent de positionnement de mouvements de « l'espace contemporain des "alternatives" » sur un axe étatique-économique et un axe politique/militant-associatif/citoyen, voir : BRUSADELLI, LEMAY et MARTELL, *art. cit.*

de décrire, et particulièrement le Comité 21, peuvent compter parmi leurs adhérents des associations de collectivités et d'élus, comme France Urbaine (fusion de l'Association des maires de grandes villes de France et de l'Association des communautés urbaines de France) ou l'Association des maires de France (AMF), des agences publiques comme l'ADEME, l'AFD, ainsi que de nombreuses collectivités locales que nous n'avons toutefois pas prises en compte dans nos données.

De même pour les fondations particulièrement proches du champ économique présentées plus haut, cette caractéristique n'implique pas un éloignement des pouvoirs publics. Par exemple, le WWF consacre bien une part plus importante de relations aux entreprises qu'aux administrations – respectivement 37 % et 12 % –, mais est un interlocuteur important de divers acteurs étatiques. La fondation est reconnue d'utilité publique et dispose d'un agrément du ministère de l'Environnement ; siège dans des instances nationales de consultation comme le CNTE, le Comité national « trames verte et bleue » (CNTVB), le Conseil national de protection de la nature (CNPV), le Comité pour l'économie verte (CEV) (auparavant nommé Comité pour la fiscalité écologique) ; est membre de l'Observatoire national de la biodiversité (ONB) ; est partenaire du Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM), un fonds public créé en 1994 pour financer la protection de l'environnement dans les pays en développement ; du ministère des Affaires étrangères (MAE), etc. La Fondation GoodPlanet (62 % pour le champ économique et 10 % pour le champ administratif) est aussi partenaire de l'AFD, du FFEM, de l'ADEME et du MAE, ainsi que de l'Institut national de la consommation (INC) et de la mairie de Paris qui lui a accordé la concession du domaine de Longchamp pour 30 ans. Son programme « La solution est dans l'assiette » compte aussi comme partenaires, en plus de grandes entreprises comme Casino ou Findus, l'AMF, l'ADEME, l'Agence française pour le développement et la promotion de l'agriculture biologique (Agence Bio)⁶⁷. De plus, ces deux fondations, reconnues d'utilité publique, comptent parmi leurs administrateurs

67. Ce groupement d'intérêt public est créé en 2001 par Jean Glavany et Yves Cochet, respectivement ministres de l'Agriculture et de l'Écologie du gouvernement Jospin. Elle réunit les ministères de l'Agriculture et de l'Écologie, la Fédération nationale d'agriculture biologique (FNAB), l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA), le Synabio (Syndicat des entreprises bio) et Coop de France (Fédération des Coopératives Agricoles).

des représentants des ministères avec lesquels elles travaillent : ministères de l'Environnement, de l'Intérieur et de l'Économie et des finances pour le WWF ; de l'Intérieur, de l'Éducation nationale et de l'Environnement pour la Fondation GoodPlanet. Notons que le statut de fondation reconnue d'utilité publique implique seulement d'avoir un représentant du gouvernement nommé par le ministre de l'Intérieur dans les membres de droit, ce qui est le cas de la FNH par exemple.

La proximité du noyau secondaire au champ administratif s'explique aussi par la présence d'organisations comme le CFEEDD, Humanité et Biodiversité, ESF et la FNAUT, qui consacrent plus de 20 % de la force de leur relation au champ administratif, ce qui ne les empêchent pas de développer des liens avec le secteur privé. Par exemple, Humanité et Biodiversité, association reconnue d'utilité publique et agréée par le ministère de l'Environnement, prend la suite de la Ligue ROC (pour Rassemblement des opposants à la chasse), fondée en 1976. Présidée jusqu'en 2015 par Hubert Reeves, qui devient ensuite président d'honneur de l'association et de l'Agence française de la biodiversité (AFB), cette structure a participé au Grenelle de l'environnement et siège dans plusieurs instances de consultation. Elle vise notamment à « [i]ntégrer la prise en compte de la biodiversité dans tous les secteurs d'activités » et à « [m]obiliser toute la société ». Pour se faire, elle développe, entre autres, des partenariats, souvent accompagnés de mécénat, avec de grandes entreprises comme Eiffage, Casino ou Cemex (matériaux de construction).

– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme

– Collectif français pour l'éducation à l'environnement vers un développement durable

– Écologie sans frontière

– Fédération nationale des associations d'utilisateurs des transports

Le noyau secondaire rassemble donc des structures modérées qui coopèrent volontiers avec les champs économique et administratif. Ceci vient fortement nuancer la thèse qui distingue « trois générations successives permettant de caractériser les rapports entre les entreprises et les mouvements environnementalistes⁶⁸. » Les auteurs identifient une première génération où les organisations environnementales se concentrent sur l'État pour imposer des réglementations aux entreprises ; une deuxième où elles se confrontent directement aux entreprises (sur le modèle de Greenpeace) ; une troisième où les « anciens ennemis » collaborent. Ce séquençage historique est d'abord mis à mal par l'existence,

68. GROLLEAU, MZOUGHU et THIÉBAUT, *art. cit.*

dès les années 1960-1970, d'organisations proches du champ économique comme le WWF. Ensuite, il semble que ces différentes approches se soient cumulées plutôt que remplacées, les environnementalistes d'hier continuant de travailler (et de faire pression sur) avec l'État, tout en intégrant petit à petit une démarche vert clair de collaboration avec les entreprises, ce qui ne les empêchent pas d'utiliser la confrontation à certains moments.

Ces différents mouvements – passage de l'État au privé comme cible, transition de la confrontation à la collaboration – sont bien observables à l'échelle d'une ou quelques organisations, mais de manière plus chaotique, mélangée et souvent temporaire que ne le laisse entendre un tel schéma englobant⁶⁹. Les organisations du noyau principal, dont une partie pourrait convenir aux descriptions des deux premières générations de pression sur l'État et de confrontation envers les entreprises, ou aux catégories « vert foncé » ou « écologistes », développent aussi des liens de coopération avec les champs administratif et économique. Comme on peut le voir sur la Figure 2.4, le noyau secondaire se distingue bien par la présence d'organisations qui consacrent une part importante de leurs relations aux champs économique et administratif, mais les organisations du noyau principal ne sont pas en reste.

2. Le noyau principal : hétéronomie subie et résistances

Dans leur article sur le rôle des organisations environnementales dans la diffusion du concept de services écosystémiques⁷⁰, Marie Hrabanski et Élodie Valette citent leurs discours valorisant « une approche discursive compréhensible par les entreprises » et les qualifiant d'« approche pragmatique », tout en alertant sur les dérives possibles, notamment autour de la compensation. Elles s'intéressent plus particulièrement au rôle du

69. Le travail historique réalisé par Nathalie Berny montre bien les parcours chaotiques des organisations environnementales qu'elle étudie. Elle décrit par exemple l'évolution des Amis de la Terre, organisation écologiste politique par excellence, qui accepte à partir de la fin des années 1980 des financements des entreprises, crée une filiale privée pour commercialiser des prestations, tout en devenant fortement dépendante des subventions publiques. L'association connaît encore une transformation à la fin des années 1990 en rejetant à nouveau la coopération avec le secteur privé et en souhaitant se recentrer sur des actions militantes et grand public. BERNY, *op. cit.*, p. 144.

70. Marie HRABANSKI et Élodie VALETTE, « Organisations environnementales et services écosystémiques : stratégies de diffusion du concept et opportunités politiques », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 12 (3), 15 décembre 2012.

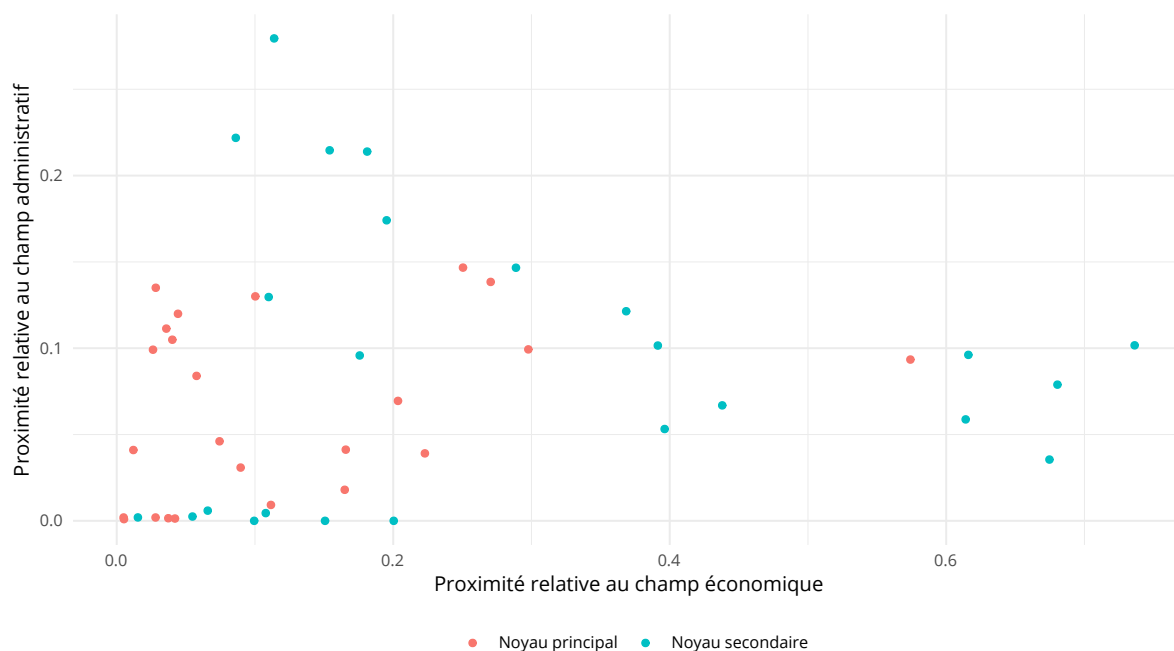


FIGURE 2.4. – Proximité des organisations des deux noyaux aux champs économique et administratif

WWF et de la FNH, deux organisations du noyau secondaire, mais aussi à une organisation présente dans la sixième position (l'UICN) et à FNE, association située dans le noyau principal. Elles notent par ailleurs que l'importation de catégories économiques ne se fait pas sans réticence puisqu'elles « réinterrogent plus largement le rapport entre l'humain et la nature, et par conséquent les cadres d'interprétation des ONG environnementales. »

– World Wide Fund for Nature
– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme
– Union internationale pour la conservation de la nature
– France Nature Environnement

2.1. Similarités entre les deux noyaux

Les organisations du noyau principal sont généralement un peu moins proches du champ administratif que celles du noyau secondaire. Toutefois, la centralité ou l'âge d'une partie des organisations qui le composent en font des interlocuteurs importants des pouvoirs publics, que ce soit la FNE, la LPO, le RAC ou encore les AT. Ces structures siègent dans de nombreuses instances de consultation, notamment le CNTE, disposent d'agrèments du ministère de l'Environnement, reçoivent des subventions publiques, voire participent à la mise en œuvre de politiques publiques.

– Ligue pour la protection des oiseaux
– Réseau Action Climat
– Amis de la Terre
– Conseil national de la transition écologique

Si l'on regarde le poids absolu des relations avec le champ administratif, la LPO et FNE sont les organisations qui entretiennent les relations les plus fortes, quelle que soit la position. Toutefois, notre méthode de calcul rapporte ce poids à l'ensemble de leurs relations, ce qui explique que la proximité relative au champ administratif d'organisations particulièrement connectées n'est pas si élevée qu'on pourrait l'attendre. Il convient aussi de prendre en compte que ce sont des structures disposant d'un maillage territorial fin grâce à un réseau d'associations régionales, départementales voire plus locales, et qu'une partie des relations avec le champ administratif se matérialise par des coopérations entre ces associations et les services déconcentrés de l'État ou les collectivités locales, relations qui n'apparaissent pas dans nos données.

Les relations avec le champ administratif sont sensiblement les mêmes pour les organisations des deux noyaux, ce qui est moins le cas pour les relations au champ économique. On l'a dit, le développement des liens avec le champ économique est aussi une réalité pour une partie des organisations du noyau principal. On observe donc des partenariats et points de rencontre similaires à ceux développés par les organisations du noyau secondaire. Par exemple, une plate-forme comme le Palm Oil Innovation Group (POIG), réseau international créé en 2013 pour promouvoir une production d'huile de palme responsable, réunit de grandes entreprises comme L'Oréal et Danone, et des ONG : le WWF, mais aussi le Rainforest Action Network (RAN)⁷¹ et Greenpeace. De même, la LPO développe des partenariats avec de grandes entreprises : on retrouve par exemple Cemex, Suez Environnement, Bouygues Construction, Vinci, Danone. Elle anime notamment un club d'entreprises et de collectivités « U2B » (Urbanisme, bâti & biodiversité), où l'on trouve Gecina, Bolloré Transports, les groupes Immobilier et Construction de Bouygues, Cemex, le Consortium Stade de France, Vinci, l'Union nationale des entreprises du paysage (UNEP), ainsi que la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et la Direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN).

71. Le RAN est une organisation basée à San Francisco, créée en 1985, notamment renommée pour ses campagnes contre des entreprises. Ne disposant pas de structure en France, elle n'apparaît pas dans nos données.

2.2. Travailler avec le secteur privé malgré soi

Toutefois, en dehors de quelques exceptions, on remarque que les organisations du noyau principal privilégient généralement la collaboration avec des entreprises publiques, de l'économie sociale et solidaire ou de quelques entreprises spécialisées sur des produits écologiques, ainsi que les partenariats financiers avec certaines fondations. La LPO est par exemple partenaire d'entreprises de l'agroalimentaire comme Léa Nature et Triballat Noyal (qui possède les marques Vrai et Sojasun), et d'entreprises publiques : Société nationale des chemins de fer français (SNCF), Électricité de France (EDF) et ses filiales Réseau de transport d'électricité (RTE) et Enedis.

FNE, pour qui le développement de liens avec le secteur privé est relativement récent, a quant à elle un partenariat avec Lafarge France et Engie, ainsi que sa filiale Gaz réseau distribution France (GRDF), la Lyonnaise des Eaux (intégrée à Suez en 1997, la marque disparaît au profit de Suez Environnement en 2015), RTE, le groupe La Poste (notamment pour du mécénat de compétences), Eco-emballages et le Crédit Coopératif.

Du côté des organisations qui ont un rapport plutôt conflictuel avec le secteur privé, certaines formes de collaborations existent aussi. Par exemple, les AT ne consacrent que 4 % du poids de leurs relations au champ économique. Ils ont collaboré en 2014 avec la Nef pour publier un « guide éco-citoyen » intitulé « Climat : comment choisir ma banque ». Ils participent aussi à la Semaine pour les alternatives aux pesticides, un événement annuel initié par Générations futures qui rassemblent de nombreux partenaires⁷² :

- des associations du noyau principal : Générations futures, LPO, Greenpeace, APE, le Réseau français des étudiants pour le développement durable (REFEDD) ;
- des associations spécialisées du noyau secondaire : Solagro, Bio Consom'acteurs, Respire ;
- de nombreuses associations de la première position « Agriculture, territoires » : Noé Conservation, l'UNCPIE, le RSP, le MABD, Nature et Progrès, la Fédération

72. Il est intéressant de noter que les partenaires sont classés différemment dans le bilan, mélangeant des acteurs privés à but lucratif et à but non lucratif. Les catégories sont environnementalistes, agriculteurs, apiculteurs, jardiniers, alimentation et consommateurs, collectivités locales, réseaux étudiants, ONG de la santé et de victimes. Générations FUTURES, *Bilan de la 10ème Semaine pour les alternatives aux pesticides*, 2015.

— France Nature Environnement

— Amis de la Terre

— Ligue pour la protection des oiseaux
— Agir pour l'environnement

— Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement

— Réseau Semences Paysannes

— Mouvement de l'agriculture bio-dynamique

- nationale des jardins familiaux et collectifs (FNJFC), le Mouvement inter-régional des AMAP (MIRAMAP), Générations Cobayes, Phyto-victimes ;
- des organisations et syndicats professionnels : la FNAB, la Confédération paysanne, l'Union nationale de l'apiculture française (UNAP) ;
 - diverses associations d'usagers, de solidarité internationale, locales, etc. : Jardiniers de France, Agronomes et vétérinaires sans frontières (AVSF), Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC), ATTAC, France Libertés ;
 - des structures publiques : Mairie de Paris, NatureParif, l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques (ONEMA) ;
 - des entreprises : Botanic, Bjorg, Bonnetterre, Biocoop, Léa Nature, Moulin Marion.

Les organisations du noyau principal ont généralement un rapport plus méfiant avec les entreprises, et particulièrement avec les grands groupes. Dans un contexte de raréfaction du financement public et de saturation du marché des dons de particuliers⁷³, de toute façon réservé à de grandes organisations, de nombreuses structures doivent toutefois se tourner vers ces acteurs, et particulièrement les fondations privées, ce qui ne manque pas de provoquer des phénomènes de mise à distance, voire de rejet, des logiques imposées. Les permanents de ces associations sont ainsi plus souvent critiques sur les conditions d'attribution des financements, comme l'explique ce salarié d'une petite structure :

Les fondations prennent beaucoup trop de place, c'est très opaque, la façon dont ils prennent les décisions. C'est un clamping qui gagne 15 000 balles par mois, qui est adossé à son bureau, et qui va décider « tel projet il est sexy, celui-là il n'est pas sexy » quoi. C'est le culte des concours sur Internet, les concours à clic là, c'est une catastrophe [...] C'est un concours de beauté, et on n'est plus sur l'efficacité, on n'est plus sur le professionnel, on est vraiment sur : est-ce que tu sais t'entourer pour avoir une belle vidéo, des logos, et de belles phrases qui font... marketing quoi. Et le marketing de la solidarité, le marketing de l'environnement, le marketing du social, ça... ça fait chier, et je pense que ça édulcore tout. Je ne pense pas que ce soit la direction qui soit la plus à même, en tout cas pour nous, voilà, d'arriver à ce qu'on souhaite⁷⁴.

Dans cet extrait d'entretien apparaît une critique du poids des logiques communicationnelles qui « édulcorent » l'objet initial de l'association et de l'absence de transparence dans l'attribution des financements. Il est intéressant de noter que ces logiques importées

73. LEFÈVRE, *ONG & Cie*, *op. cit.*

74. *Salarié d'une organisation du noyau principal*, 5 avril 2018.

du privé ne sont pas seulement critiquées pour la façon dont elles transforment le cœur d'activité de l'organisation, mais aussi sur le terrain de l'efficacité et du professionnalisme. La mise en concurrence des organisations à travers des concours et appels à projets nécessite autant de ressources et de temps qui ne sont pas affectés à leurs programmes et campagnes.

Le recours au mécénat d'entreprise ou aux financements de fondations est donc un sujet de débat fréquent au sein des organisations. Entre une opposition totale – par exemple chez Greenpeace ou APE – et un recours assumé à ces financements courant dans le noyau secondaire, de nombreuses organisations cherchent des financements privés provenant d'entreprises et de fondations « éthiques », notamment de l'économie sociale et solidaire :

– Agir pour l'environnement

- *Vous n'avez jamais cherché à développer le mécénat ou des choses comme ça ?*
- Bah le mécénat d'entreprise, la question s'est posée à plusieurs reprises, parce qu'il y a des discussions au sein du conseil de surveillance sur ce qu'il faudrait faire pour assurer le financement ou augmenter le financement, et donc certaines personnes voyaient d'un meilleur œil le fait d'aller voir, d'aller demander du mécénat d'entreprise, d'autres qui n'étaient pas favorables du tout. [...] je pense qu'il y aurait un accord pour dire qu'il y aurait un certain nombre de gens avec lesquels on pourrait faire des partenariats, mais ce sont souvent ceux qui sont déjà sur sollicités en fait. C'est-à-dire c'est en gros les gens de l'économie sociale et solidaire, du type mutuelles, ou des gens qui sont dans le bio, des choses comme ça. Euh qui, qui parfois ont des moyens, mais qui en général donnent déjà au maximum de ce qu'ils peuvent donner en restant dans ce qui te donne accès à de la défiscalisation, à des facilités, voilà par rapport à ce type de choses⁷⁵.

Les organisations environnementales se retrouvent alors en concurrence sur le marché des financeurs privés qui sont en accord avec leurs « valeurs », terme qui revient souvent dans les documents et entretiens. Par exemple, lors de leur assemblée générale de 2006, les AT se sont dotés de « lignes directrices » pour encadrer les relations avec les entreprises. Ils identifient notamment quatre situations potentiellement problématiques : le fait de siéger dans le conseil d'administration d'Enercoop peut poser des « problèmes de fonds » vis-à-vis de leur position sur le service public de l'énergie ; le conseil aux entreprises qu'ils envisagent comme un « transfert de compétences n'impliquant aucun projet commun » ; le partenariat ; les dons des entreprises. Ils fixent ensuite des recommandations générales excluant « les partenariats avec des entreprises dont l'activité est incompatible avec leurs

75. *Salarié d'une organisation du noyau principal*, 21 novembre 2017.

valeurs » et donnant plusieurs critères de sélection : secteur d'activité, appartenance à des réseaux, taille, « politique sociale et environnementale », etc.⁷⁶

Comme l'explique l'enquêté, les ressources provenant de ces financeurs sont limitées, les structures étant particulièrement sollicitées – par des organisations environnementales, mais aussi par d'autres secteurs du monde associatif – et ne disposant de toute façon pas des ressources financières des grands groupes mentionnés plus haut.

Parmi ces financeurs, on trouve notamment un type de fondation spécifique, parfois qualifiée de « fondation familiale » par les enquêtés, qui n'ont pas de statut de fondation d'entreprise, portent souvent le nom d'une personne, et qui disposent d'une forme d'autonomie vis-à-vis des personnes physiques ou morales qui les financent. C'est par exemple le cas de la Fondation Daniel et Nina Carasso, hébergée par la Fondation de France, qui finance des projets autour de l'alimentation durable et de l'art citoyen en Espagne et en France. Elle est créée en 2010 par Marina Namhias, fille de Nina et Daniel Carasso, lui-même fondateur de Danone.

Sous l'égide de la Fondation de France, on trouve également la Fondation Lemarchand pour l'Équilibre entre les Hommes et la Terre, fondée en 2008 par François Lemarchand, fondateur de la chaîne Nature & Découvertes et ancien administrateur du WWF. La fondation détient 20 % des actions de l'entreprise, alors que la fondation d'entreprise, aussi abritée par la Fondation de France et créée en 1994, reçoit 10 % des bénéfices nets. Elle finance par exemple Générations futures, SFE, le RSP, Terre de liens et Générations cobayes.

Enfin, il convient de prendre en compte le cas particulier de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH), fondation suisse⁷⁷ créée en 1982. Charles Léopold Mayer est un ingénieur français, chimiste, financier et philosophe, né en 1881 et mort en 1971, sans héritier. La fondation est créée pour gérer son patrimoine – fin 2017, il est estimé à 400 millions de francs suisses (environ 340 millions d'euros)⁷⁸. La

76. LES AMIS DE LA TERRE, *Lignes directrices des relations des Amis de la Terre - France avec les entreprises*, 14 mai 2006.

77. Pour cette fondation, nous avons fait exception à la règle de ne prendre en compte que les structures françaises dans nos données, étant donné l'importance qu'elle a dans le financement des associations environnementales en France. Elle dispose par ailleurs d'un bureau à Paris.

78. FPH, « Présentation » [en ligne], disponible sur http://www.fph.ch/article19_fr.html (page

fondation a pour objet de soutenir « par des dons des mouvements et des organisations de la société civile dans leurs actions de plaider en faveur d'une transition sociale et écologique. » Elle finance donc de nombreuses associations environnementales françaises : RAC, Solagro, Terre de liens, Inf'OGM, CLER, RSP, Biodiversité Echanges et Diffusion d'Expériences (BEDE), 4D, Générations cobayes, Alternatiba, Réseau École et Nature, Paysages de l'après-pétrole, Institut Veblen, Mouvement Utopia, Institut Momentum. Comme nous l'explique un permanent d'une organisation du noyau principal, il s'agit toutefois d'un cas très particulier, puisqu'ouvertement « politique » :

- A part la fondation euh... Charles Léopold Mayer, qui est une fondation, alors là ils sont vraiment hyper différents, parce que eux euh financent, enfin ils soutiennent les trucs qui leur plaisent vraiment, c'est pas... C'est beaucoup moins orienté RSE.
- *Ils financent des trucs assez militants j'ai vu oui.*
- Ouais. Ils financent des... Bah en fait ils financent du plaider. [...] C'est eux qui financent le CLER par exemple, le réseau pour la transition énergétique, donc euh... Donc eux ils font de la politique, eux ils font du plaider. Donc c'est bien qu'il y ait des fondations comme ça qui nous soutiennent...⁷⁹

Ces fondations « familiales » peuvent donc être un moyen acceptable de se financer sur fonds privé pour des organisations frileuses quant à la proximité avec le monde de l'entreprise.

Le fonds de dotation 1% for the Planet a un rôle similaire d'intermédiaire entre entreprises et associations⁸⁰. L'organisation est créée aux États-Unis en 2002 par deux philanthropes, dont Yvon Chouinard, fondateur de la marque de vêtements Patagonia, dont la branche française finance aussi des associations par mécénat. Les entreprises qui adhèrent s'engagent à reverser 1 % de leur chiffre d'affaires. Une structure française est créée en 2014, sous la forme d'un fonds de dotation, « la première en dehors du territoire nord-américain⁸¹ ». Siègent au conseil d'administration des représentants de Léa Nature, Triballat Noyal, Maisons du monde, la FNH, SFE et Terre et humanisme. Au 3 mars 2020, 497 entreprises françaises étaient membres. Un grand nombre d'associations

consultée le 04/03/2020)

79. *Salarié d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

80. La grande majorité des relations que ce fonds entretient avec les organisations environnementales étant sous la forme de partenariats financiers, il est très peu connecté dans le réseau de collaboration. Il se trouve donc dans la périphérie spécialisée (position 2) dans notre *blockmodel*.

81. 1% FOR THE PLANET FRANCE, « Qui sommes-nous ? » [en ligne], disponible sur <https://www.onepercentfortheplanet.fr/qui-sommes-nous/> (page consultée le 4/03/2020)

— Réseau Action Climat

— Réseau pour la transition énergétique

— Dossiers et Débats pour le Développement Durable

— Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme

— Surfrider Foundation Europe

environnementales bénéficient de financements de ce fonds (environ 500 en mars 2020, dont de nombreuses locales), quelle que soit leur position. On y trouve un certain nombre de structures du noyau principal : Zero Waste France, REFEDD, LPO, AT, RAC, FNE, APE, Green Cross France et Territoires, négaWatt et Alternatiba.

Les organisations du noyau principal développent donc bien des relations avec le champ économique, mais selon des modalités différentes, et de manière plus contrainte. Surtout, elles ne développent pas, contrairement au noyau secondaire, un discours justifiant la collaboration avec le champ économique comme espace social à transformer. En dehors de quelques entreprises conformes à leurs valeurs, elles se tournent d'abord vers le secteur privé pour trouver de nouvelles sources de financement dans un contexte de baisse des financements publics et de concurrence accrue entre associations.

Le noyau principal se caractérise par une résistance plus importante à l'importation de modes de reconnaissance des champs externes, et particulièrement du champ économique. Il apparaît alors comme le cœur d'un pôle d'autonomie contraint. À l'opposé, le noyau secondaire est au centre d'un pôle d'hétéronomie choisie : les organisations qui le composent ont intégré dans leur objet des modes de reconnaissance externes et revendiquent cette ouverture comme un moyen de faire avancer la cause qu'elles défendent.

3. Un espace de service ?

Sous cet angle, l'espace apparaît comme « le lieu d'une lutte entre les deux principes de hiérarchisation⁸² » (autonome et hétéronome) représentés par chaque noyau. Le secondaire est un pôle hétéronome où se trouvent, comme nous l'avons expliqué dans l'introduction générale, les acteurs les plus favorables à l'ouverture de l'espace et qui, « en développant avec ces pouvoirs externes des stratégies de collaboration⁸³ », cherchent à « diminuer, sinon inverser le rapport de force symbolique qui les subordonne actuellement à ceux de leurs pairs les mieux dotés en capital spécifique. » Ces organisations œuvrent donc à l'intégration de modes de reconnaissance externes dans l'espace, au

82. BOURDIEU, *Les règles de l'art*, *op. cit.*, p. 355.

83. LEMIEUX, « Le crépuscule des champs. Limites d'un concept ou disparition d'une réalité historique », *op. cit.*, p. 93.

détriment de certains modes internes, notamment le capital militant.

En ne regardant plus les indicateurs de proximité relative, mais les indicateurs de proximité absolue (autrement dit, la somme du poids des relations entre une organisation et les nœuds d'un champ donné, voir Figure 2.5, page 148), on visualise mieux la différence entre les deux noyaux, le secondaire se distinguant du principal par la part importante de relations consacrée aux champs administratif et économique. Inversement, le principal se distingue par son intégration à l'espace des organisations environnementales, mais aussi par ses liens avec les organisations non environnementales.

Ces dernières sont en effet un cas particulier dans les espaces externes que nous avons sélectionnés, puisqu'elles ne constituent pas un champ extérieur au même titre que les autres. Faisant elles-mêmes partie d'espaces poreux et peu autonomes, partageant de nombreux points communs à toutes les associations et aux ONG, elles peuvent à la fois être des concurrentes et des soutiens pour les associations et fondations environnementales. Autrement dit, si les relations avec elles peuvent être un vecteur d'importation de modes de reconnaissance et de thématiques externes (notamment sur l'articulation entre questions environnementales et sociales), elles peuvent aussi être un moyen pour les organisations environnementales de trouver un support qui viendrait plutôt renforcer l'autonomie de l'espace vis-à-vis des champs économique et administratif. Comme on le verra dans les deux prochains chapitres, certaines organisations comme le CRID ou Attac ont un rôle important – et de manière croissante – dans de nombreux projets portés par les associations environnementales.

– Centre de
recherche et d'in-
formation sur le
développement

Bien que la posture vis-à-vis du champ économique soit un point de distinction central du pôle d'hétéronomie, il s'agit donc plus généralement du rapport aux champs extérieurs au monde associatif qui le singularise. Ce rapport se matérialise par les liens de collaboration entretenus avec l'extérieur et par le discours d'« ouverture » qui le justifie, comme nous avons pu le décrire plus haut sur le champ économique, mais qui ne se limite pas à lui.

Par exemple, le WWF écrit, dans un de ses rapports Monde Économique :

– World Wide Fund
for Nature

Parce qu'une organisation ne peut à elle seule donner corps au changement auquel

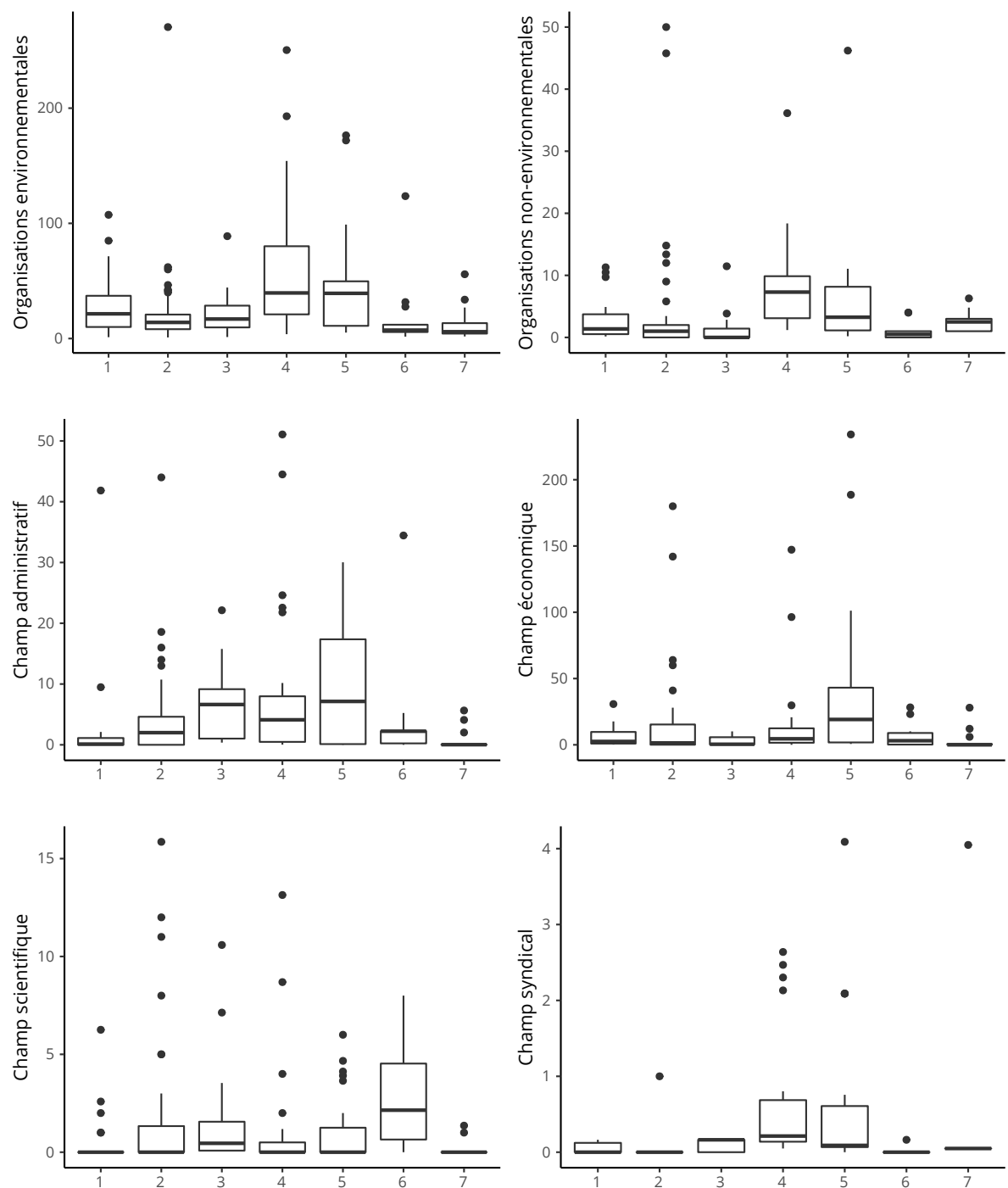


FIGURE 2.5. – Proximité des organisations des deux noyaux au champ économique et intégration à l'espace des organisations environnementales, en valeur absolue

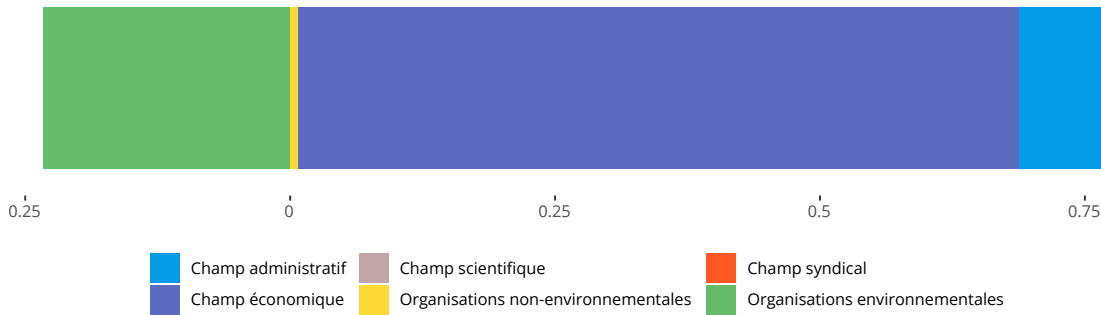


FIGURE 2.6. – Répartition de la force des relations du *think tank* The Shift Project

elle aspire, nous continuerons à nouer des partenariats avec les communautés locales et les entreprises multinationales, les gouvernements et les autres ONG, les institutions financières et les agences d'aide au développement, les consommateurs et les chercheurs. C'est via ces coalitions puissantes que nous pourrions accélérer le changement et bâtir un avenir soutenable. Ensemble, nous rallierons des centaines de millions de personnes aux quatre coins du globe pour les amener à se mobiliser et à faire entendre leur souhait d'un monde meilleur⁸⁴.

La fondation reste toutefois relativement bien intégrée à l'espace des organisations environnementales – elle mentionne d'ailleurs les « autres ONG » – du fait de sa taille, de son âge et de sa centralité. La posture d'ouverture vers l'extérieur est encore plus marquée dans des organisations plus récentes comme The Shift Project, *think tank* fondé par Jean-Marc Jancovici⁸⁵ qui promeut « une économie libérée de la contrainte carbone » et qui souhaite « emprunter le meilleur de chaque catégorie d'acteur », à savoir les organismes scientifiques, les organisations professionnelles et les ONG environnementales, tout en se distinguant des dernières pour qui « la conformité avec la science n'est pas toujours leur règle absolue⁸⁶ ».

C'est une des organisations disposant des liens les plus forts avec l'extérieur (voir

84. WWF FRANCE, *Rapport Monde Économique - 2015-2016*, op. cit., p. 1.

85. Ingénieur polytechnicien et consultant, Jean-Marc Jancovici est un des principaux développeurs de la méthode bilan carbone, pour laquelle il collabore avec l'ADEME. Particulièrement multipositionné, il passe par la FNH, participe au Grenelle de l'environnement, fonde et co-dirige le cabinet de conseil Carbone 4, enseigne à l'École nationale des mines de Paris, anime le groupe « X-environnement », est membre du conseil scientifique du Service de l'observation et des statistiques du ministère de la Transition écologique, et plus récemment, siège au Haut conseil pour le climat, instance consultative indépendante créée en 2018.

86. THE SHIFT PROJECT, « Notre ambition » [en ligne], disponible sur <https://theshiftproject.org/ambition/> (page consultée le 26/11/2019)

Figure 2.6), avec 8 % pour le champ administratif et 68 % pour le champ économique, 1 % pour les organisations non environnementales et le reste (23 %) pour les organisations environnementales⁸⁷. Ce dernier chiffre s'explique par la participation à quelques projets, comme la signature de la pétition « Stop aux subventions à la pollution » aux côtés de nombreuses organisations environnementales et de quelques non environnementales, la co-organisation des « Trophées solutions climat » pour les entreprises (avec l'ADEME et l'OREE notamment) et la participation au collectif Solidarité climatique déjà mentionné plus haut (page 134).

Le *think tank* est soutenu par de grandes entreprises et des institutions qui peuvent avoir le statut de membres (SNCF, EDF, Bouygues, Vicat, Saint-Gobain, Vinci, etc.) ou de mécènes (Thalys, Keolis, ADEME, Enedis, AFD, Axa, etc.), les premiers donnant selon un barème qui fixe les montants par rapport au chiffre d'affaires, les seconds étant des mécènes selon des modalités de financement courantes (fléchées ou non). Organisé sur le modèle d'un laboratoire de recherche, il s'en distingue en souhaitant être aussi un « action-tank » proposant des solutions opérationnelles, ce qu'il fait notamment en publiant des rapports et notes d'analyse sur de nombreux sujets techniques liés au climat, à l'énergie, aux mobilités ou encore à l'urbanisme.

Il s'agit donc d'un cas particulièrement marqué d'organisation qui se distingue des autres par l'importation des modes de reconnaissance externes – langage économique et financier, expertise par secteur d'activité ou d'action publique, pratiques académiques et « expertes ». Son cœur d'activité consiste à produire des recommandations visant à verdir l'économie, les politiques publiques ou encore le monde académique⁸⁸. À l'inverse, le *think tank* met en avant sa différence avec les autres organisations environnementales : que ce soit sur la rigueur scientifique ou sur les modes d'action, il s'agit de ne

87. Il s'agit d'un cas typique d'une organisation ayant une proximité avec le champ scientifique qui n'apparaît pas dans nos données, comme nous l'avons expliqué plus haut, puisque, comme beaucoup de *think tanks*, elle passe par la présence de personnalités qualifiées dans un « comité d'experts », et non par des collaborations et partenariats avec des structures du monde académique.

88. The Shift Project a par exemple publié un rapport, accompagné d'un résumé aux décideurs, d'une note méthodologique et d'un dossier de presse, qui vise à promouvoir une sensibilisation plus importante des étudiants aux enjeux climatiques. THE SHIFT PROJECT, *Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat*, mars 2019.

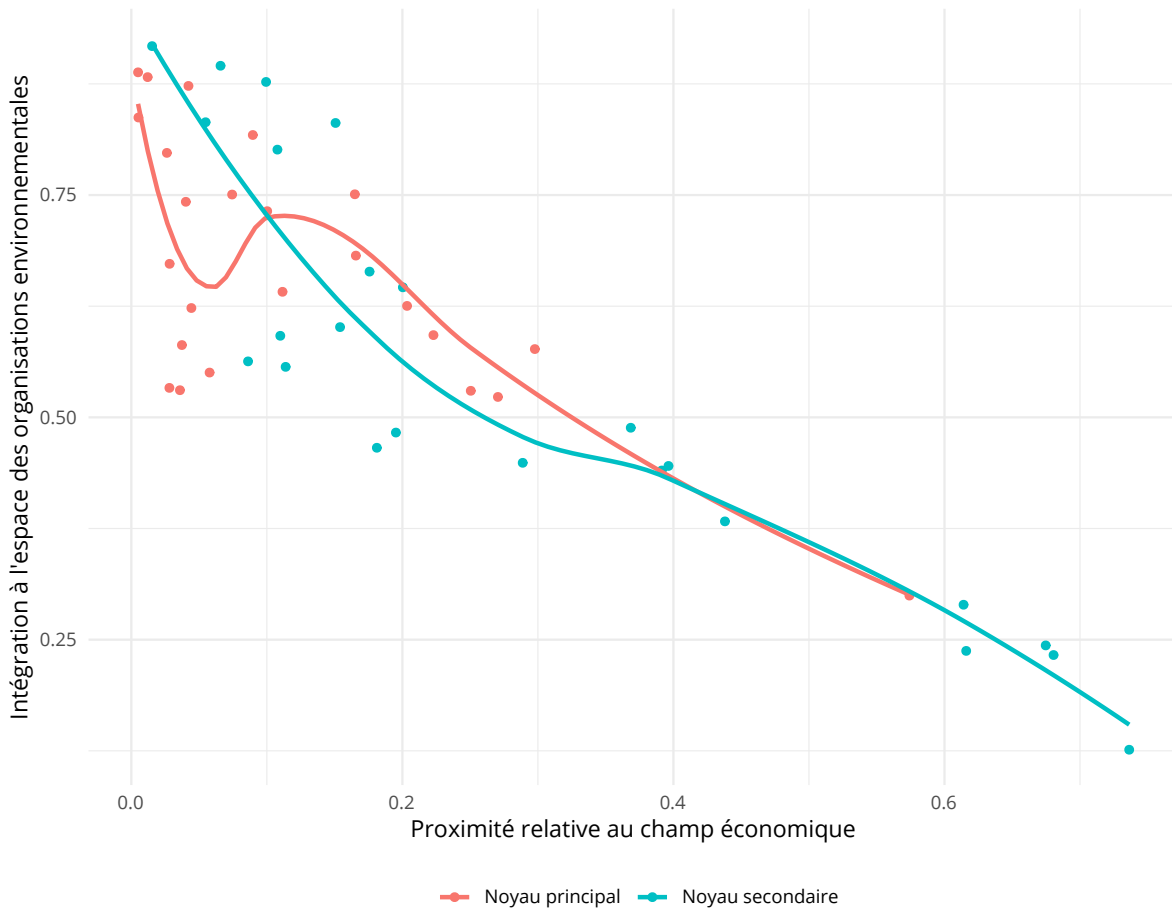


FIGURE 2.7. – Proximité des organisations des deux noyaux au champ économique et intégration à l'espace des organisations environnementales

Les courbes sont tracées en utilisant une méthode de régression locale, ou LOESS (LOcally Estimated Scatterplot Smoothing).

pas apparaître comme un groupe militant. Notons aussi que l'organisation, comme son fondateur, tient une position favorable au nucléaire civil au nom de la lutte contre les changements climatiques, ce qui la place à part dans l'espace des organisations environnementales françaises, où la position de sortie plus ou moins progressive de cette énergie fait généralement consensus.

Le pôle d'hétéronomie réunit donc des organisations qui se tournent tendanciellement plus vers les champs externes, et particulièrement vers le champ économique. Autrement dit, la proximité au champ économique n'est pas la seule caractéristique de ce pôle, mais elle est le meilleur prédicteur de l'intégration à l'espace des organisations

environnementales. Comme on peut le voir sur la Figure 2.7, généralement, plus une organisation a des relations fortes avec le champ économique, moins elle en a avec les autres organisations environnementales. Malgré l'absence de données longitudinales, on peut penser que le champ économique s'est imposé de plus en plus comme l'espace externe à investir pour le pôle d'hétéronomie, en raison des processus décrits plus haut : politiques publiques environnementales marquées par une approche économique, montée en puissance de la question environnementale dans le secteur privé, développement des financements provenant d'entreprises. Cette tendance confirme le positionnement à part du champ économique, relevé par Lemieux et discuté en introduction, comme espace social disposant du principe de hiérarchisation interne le plus adapté pour répondre aux demandes externes – et ce de manière compétitive.

La Figure 2.7 permet de voir que cette tendance, logiquement plus marquée pour le noyau secondaire, est aussi visible pour les organisations du noyau principal⁸⁹ – en gardant toutefois à l'esprit que la courbe rouge s'arrêterait bien plus tôt si l'on enlevait le cas particulier du CLER (voir Encadré 2.1, page 153). Il convient en effet de ne pas exagérer l'uniformité des positions. En déplaçant la focale de l'analyse, on peut trouver des pôles d'organisations travaillant à l'ouverture de l'espace et d'autres à sa fermeture au sein de chaque position, et de la même façon, d'individus dans chaque organisation.

Même en tant que position qui se distingue par un travail de maintien et de fermeture de l'espace, les organisations du noyau principal peuvent aussi œuvrer à son ouverture, selon des modalités spécifiques – secteurs économiques particuliers, fondations « familiales », etc. – et de manière plus rétive et progressive. Plus généralement, la faible autonomie d'un espace dont une partie importante de l'activité est dirigée vers d'autres champs invite à relativiser le travail de fermeture réalisé par le noyau principal. En d'autres termes, si l'hétéronomie peut être choisie ou subie, l'autonomie reste contrainte et limitée.

Nous nous sommes jusqu'ici attardés sur les deux noyaux. Qu'en est-il des positions pé-

89. Elle est aussi visible si l'on réalise le même graphique avec les 168 organisations du réseau de collaboration, voir Annexe I, page 392, où nous donnons également la même représentation graphique pour chaque indicateur.

riphériques ? Font-elles plutôt partie du pôle d'hétéronomie ? On l'a vu dans le premier chapitre, elles constituent des niches sociales spécialisées sur une ou quelques thématiques. Selon leur intégration à l'espace et la centralité des organisations qui les composent, elles n'œuvrent pas nécessairement à son ouverture ou à sa fermeture.

Encadré 2.1 Le CLER, un réseau multi-acteurs militant

Le Comité de liaison pour les énergies renouvelables, renommé CLER - Réseau pour la transition énergétique en 2012, est un cas à part dans le noyau principal. Cette association est créée en 1984 pour promouvoir les énergies renouvelables, notamment en faisant la promotion de la filière solaire thermique avec l'Agence française pour la maîtrise de l'énergie (AFME) – qui devient l'ADEME en 1991. Suite à un changement de majorité qui voit le budget de l'AFME divisé par cinq, elle s'agrandit et développe une activité militante (par exemple en divulguant des documents confidentiels), tout en gardant un cœur de métier centré sur l'expertise ^a.

On la retrouve ensuite dans un certain nombre de débats et projets liés aux énergies renouvelables, aux échelles européenne et nationale. C'est notamment le CLER qui propose le concept d'« Espace Infos Énergie » : l'ADEME subventionne des associations locales membres du réseau pour accueillir les particuliers.

À la fin des années 1990, l'association ouvre l'adhésion aux collectivités territoriales et déménage en région parisienne, son siège se trouvant jusque là dans les locaux de la première agence régionale de l'énergie, sise à Lyon : Rhonalpénergie. Le nombre de salariés continue à augmenter, pour atteindre huit en 2003.

En 2005, elle lance, avec l'ADEME et la Fondation Abbé Pierre, le RAPPEL, pour Réseau des acteurs contre la pauvreté et la précarité énergétique dans le logement ; un an plus tard, elle coordonne la Ligue des Champions ENR qui met en compétition des collectivités locales ; en 2012, elle fonde la Coalition France pour l'efficacité énergétique (entreprises, associations environnementales, de consommateurs, d'utilisateurs, etc.) ; à partir de 2013, elle anime le réseau des TEPOS (territoires à énergie positive). Elle pilote aussi un réseau d'organismes de formation (Format'eree) sur la maîtrise de l'énergie, l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.

En 2015, elle compte 276 adhérents répartis en trois collèges : associations (25 %), entreprises (29 %), collectivités territoriales et organismes de formation (46 %). Ce dernier collège a connu une progression très importante, passant de 20 adhérents en 2003 à un peu moins de 80 en 2014 et 128 en 2015 ^b.

Le CLER correspond donc à la description des organisations « multi-acteurs » présentes dans le noyau secondaire et décrites plus haut. Elle consacre 30 % du poids de ses relations aux autres organisations environnementales, 3 % aux autres associations, 9 % au champ administratif (rappelons que nous n'avons pas comptabilisé les collectivités locales) et 57 % au champ économique. Cette forte proximité s'explique

par son rôle de promotion des secteurs liés à l'efficacité énergétique et aux énergies renouvelables.

Elle développe toutefois une activité de plaidoyer et lobbying parlementaire importante, notamment en menant de nombreux projets avec le RAC, les deux associations étant situées à Mundo M (tiers-lieu situé à Montreuil où siègent de nombreuses organisations environnementales comme les AT, les Amis de la nature, négaWatt, le Réseau Environnement Santé, le Réseau « sortir du nucléaire » et Terre de liens), mutuellement adhérentes, et partageant une salariée – Anne Bringault, ancienne directrice des AT (de 2005 à 2011) et présidente des Amis d'Enercoop, deux organisations présentes dans le noyau principal.

Le réseau a donc à la fois un rôle d'association environnementale spécialisée sur l'énergie et de centre de ressources pour les professionnels du secteur (qu'ils soient du public ou du privé), ce qui explique sa forte proximité avec le champ économique. Toutefois, contrairement aux organisations du noyau secondaire décrites plus haut, il ne s'agit pas d'accompagner les entreprises de tous les secteurs, et notamment les grands groupes, vers des pratiques plus durables, mais de promouvoir un secteur spécifique pour « accélérer la transition énergétique ». Les formes de collaborations avec les entreprises n'impliquent pas ou peu de financement direct : en 2015, l'association, qui dispose d'un budget de 860 000 euros, est financée à 44 % par des financements publics nationaux et 5 % locaux, à 18 % par des fondations d'entreprises, à 13 % par les adhésions et à 8 % par des ventes et prestations ^c.

a. CLER, « Notre histoire » [en ligne], disponible sur <https://cler.org/association/notre-histoire/> (page consultée le 17/03/2020)

b. CLER, *Rapport d'activité 2015*, 2016, p. 3.

c. *Ibid.*, p. 15.

III. Des niches sociales spécialisées

Les positions périphériques semblent être le produit d'un double processus de spécialisation et de division du travail qui amène à créer des pôles spécialisés, que ce soit sur une problématique environnementale, un type d'activité ou les relations avec un champ externe. On peut distinguer deux positions appartenant au pôle d'hétéronomie (1) et deux au pôles d'autonomie (2), ainsi qu'une position intermédiaire qui se caractérise par sa proximité au champ administratif (3).

1. Des périphéries hétéronomes

La deuxième position – la périphérie spécialisée – rassemble de nombreuses petites structures généralement peu connectées entre elles, ainsi qu’aux autres organisations environnementales et aux champs extérieurs. On peut noter quelques exceptions, comme le Partenariat français pour l’eau (PFE), réseau multi-acteurs créé en 2007 qui rassemble de nombreuses personnes morales et physiques organisées en six collèges : État et établissements publics ; ONG, associations et fondations ; collectivités territoriales et parlementaires ; acteurs économiques ; institutions de recherche et de formation ; personnes physiques françaises et étrangères⁹⁰. Cette organisation se démarque par des liens de partenariat avec d’autres organisations environnementales – notamment le Comité 21 et le CFDD –, des associations de solidarité internationale (Programme Solidarité Eau, Action contre la faim, Eau sans frontières, etc.), des structures publiques, des entreprises et quelques établissements de recherche. On peut aussi noter le cas d’organisations comme l’Institut de l’économie circulaire et l’association Bilan carbone, qui ont quelques liens avec les autres organisations environnementales (notamment, encore une fois, à travers des structures comme le Comité 21 et le CFDD), mais qui se démarquent surtout par leur proximité relative au champ économique.

– Club France Développement durable

La sixième position, qui rassemble des organisations spécialisées sur les thématiques maritimes (à l’exception de l’UICN), est aussi faiblement intégrée à l’espace (voir Figure 2.9, page 163), mais se distingue par une proximité relative forte au champ scientifique⁹¹. Il s’agit d’une niche sociale caractérisée par des réseaux scientifiques et des financements spécifiques, des organisations élitistes et la centralité des deux fondations de la famille princière monégasque – la Fondation Prince Albert II de Monaco et la Fondation Albert I^{er} de Monaco, aussi appelée Institut Océanographique.

– Union internationale pour la conservation de la nature

Une part importante de l’activité est tournée vers l’organisation d’expéditions à visées scientifique et sensibilisatrice. Par exemple, le fonds de dotation Tara Expéditions – qui

90. PARTENARIAT FRANÇAIS POUR L’EAU, « Qui sommes-nous » [en ligne], disponible sur <https://www.partenariat-francais-eau.fr/qui-sommes-nous/> (page consultée le 23/03/2020)

91. Pour rappel, elle est significativement différente des six autres quand on réalise un test de Tukey sur les scores de proximité relative au champ administratif (voir Figure 2.3, page 125).

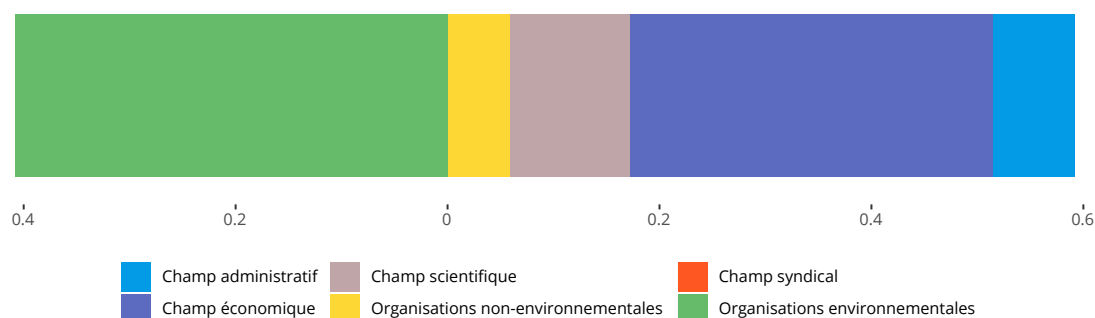


FIGURE 2.8. – Répartition de la force des relations internes et externes du fonds de dotation Tara Expéditions

deviendra la fondation Tara Océan en 2016 –, est créé pour gérer la goélette *Tara* et organiser des expéditions scientifiques : Tara Arctic de 2006 à 2008, Tara Oceans de 2009 à 2013, Tara Méditerranée en 2014, etc. Ce bateau, à l'origine appelé *Antarctica*, est construit en 1989 pour Jean-Louis Étienne⁹². Il devient ensuite *Seamaster* (de 1996 à 2003) pour être utilisé par le navigateur Peter Blake dans le cadre d'un programme soutenu par le PNUE. Il est racheté en 2003 par Étienne Bourgois, directeur de la marque de vêtements agnès b., mécène fondateur de Tara. La fondation, reconnue d'utilité publique, a de nombreux partenariats avec des entreprises (L'Oréal, Panasonic, etc.), des sociétés privées majoritairement détenues par des institutions publiques (Mercator Océan⁹³ et Nausicaá - Centre National de la Mer), des fondations d'entreprises (Léa Nature, Veolia, Crédit Coopératif), des institutions publiques (ADEME, Service hydrographique et océanographique de la marine (SHOM), ministère de l'Environnement, FFEM), et d'autres organisations environnementales, comme la fondation Albert II de Monaco, 1% for the planet France, GoodPlanet, le CFDD et SFE. Elle est aussi partenaire de plusieurs établissements d'enseignement supérieur et laboratoires : École normale supérieure (ENS)

92. Médecin et explorateur, notamment coéquipier d'Éric Tabarly à la fin des années 1970, il réalise plusieurs expéditions à visées scientifique et sensibilisatrice en Arctique et en Antarctique. On le retrouve par ailleurs à la direction de l'Institut océanographique de Paris et du Musée océanographique de Monaco.

93. Mercator Océan est une société de droit privé, filiale de plusieurs établissements publics : le CNRS, l'Ifremer, l'IRD, Météo France et le SHOM. Elle est spécialisée dans une discipline appelée l'océanographie opérationnelle, l'objectif étant l'observation, l'analyse et la prévision en temps réel.

de Paris et de Lyon, École pratique des hautes études, université Paris sciences et lettres, université Pierre et Marie Curie, Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et Laboratoire d'Ingénierie des Matériaux de Bretagne (LIMATB).

L'organisation se fixe « 4 missions principales : scientifique, environnementale, artistique et éducative⁹⁴ ». Le bateau, présenté comme « [v]éritable laboratoire scientifique flottant⁹⁵ », sert en effet à réaliser des missions de récolte de données et à sensibiliser le grand public – et particulièrement les élèves pour qui des programmes éducatifs sont développés – à la préservation de l'océan. La fondation met en avant sa production scientifique en revendiquant de nombreuses publications, notamment dans des revues prestigieuses comme *Science*.

L'association Expédition 7e Continent est sensiblement similaire. Spécialisée sur la problématique des déchets en plastiques dans l'océan⁹⁶, elle est fondée par le navigateur Patrick Deixonne qui souhaite étudier cette problématique et sensibiliser le grand public, notamment jeune. Moins connectée que Tara, on y retrouve le même type d'acteurs comme partenaires et financeurs : des entreprises (Mercator Océan, Suez Environnement, Google, etc.) ; le Cluster Maritime Français (CMF), association visant à réunir « tous les acteurs de l'écosystème maritime⁹⁷ » français (entreprises, associations, laboratoires, écoles, collectivités, Marine nationale, pôles de compétitivité), fondée par Francis Vallat, président d'honneur d'Expédition 7e Continent ; des fondations d'entreprise (Léa Nature et Total) ; le Centre national des études spatiales (CNES), Voies navigables de France (VNF), le Muséum national d'histoire naturelle (MNHN), l'Institut océanographique (fondation Albert I^{er} de Monaco), et l'association Green Cross France

94. TARA EXPÉDITIONS, *Rapport d'activité 2015, 2016*, p. 2.

95. FONDATION TARA OCÉAN, « À propos » [en ligne], disponible sur <https://oceans.taraexpeditions.org/m/qui-est-tara/la-fondation-tara-ocean/> (page consultée le 26/03/2020)

96. « On appelle les zones d'accumulation de plastique le septième continent. [...] Sous l'effet de la rotation de la Terre, les courants marins créent ce que l'on appelle des gyres océaniques. Ces énormes tourbillons tournent dans le sens des aiguilles d'une montre dans l'hémisphère Nord, et en sens inverse dans l'hémisphère Sud. Tôt ou tard, les déchets plastiques se retrouvent piégés dans ces gyres. Les 5 principaux gyres se trouvent dans l'Atlantique Nord et Sud, le Pacifique Nord et Sud et dans l'océan indien. » EXPÉDITION 7E CONTINENT, « Espace Science » [en ligne], disponible sur <http://www.septiemecontinent.com/expaace-science/> (page consultée le 26/03/2020)

97. CLUSTER MARITIME FRANÇAIS, « À propos du CMF » [en ligne], disponible sur <https://www.cluster-maritime.fr/apropos/> (page consultée le 26/03/2020)

et Territoires.

La sixième position est donc une niche sociale dense⁹⁸ d'organisations spécialisées qui consacrent une part importante de la force de leurs relations au champ scientifique, proximité qui se traduit par des partenariats avec des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, la place importante qu'y occupent les scientifiques et l'importation de pratiques universitaires (publication, colloques, valorisation, etc.). Faiblement intégrée au reste de l'espace, elle se caractérise par des réseaux élitistes distincts constitués de l'« écosystème maritime » français, de chefs d'entreprises passionnés de mer et de voile, et des structures philanthropiques et scientifiques monégasques.

Ces organisations se retrouvent et sont en contact avec d'autres structures via la Plateforme Océan et Climat (POC). Elle est créée en 2014 en réaction à l'absence des thématiques liées à l'océan dans les négociations climatiques, notamment à l'initiative du CNRS, de Tara Expéditions, de l'Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), de l'UICN, des deux fondations monégasques, de SFE, de Nausicaá, du CMF, du syndicat professionnel Armateurs de France et de l'Institut Français de la Mer, association aussi présente dans la sixième position. On y trouve également, en plus de nombreux établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, d'autres organisations de cette position (Ethic Ocean, l'Association monégasque sur l'acidification des océans (AMAO), Expédition MED, OceanoScientific, Fondation Jacques Rougerie), du noyau secondaire (WWF, GoodPlanet, SFE) et FNE. La plate-forme sert donc de point de contact, parfois unique, entre une partie des organisations de la sixième position et les deux noyaux. Sur la période de récolte des données (2014 et 2015), investir la question des changements climatiques semble donc avoir été un moyen, pour des organisations spécialisées et navigant habituellement dans des réseaux distincts, de renforcer, même faiblement, leur intégration à l'espace des organisations environnementales.

98. Avec une densité de 0,736, elle est la position périphérique la plus dense, à l'exception de la position résiduelle, voir Tableau 1.3, page 92.

2. Des périphéries intégrées à l'espace

La première position, spécialisée sur les questions d'agriculture écologique, est, après les deux noyaux, la position ayant les organisations les plus centrales dans le réseau de collaboration (voir Figure 1.7, page 96). Les organisations qui s'y trouvent consacrent une part importante de la force de leurs relations aux autres organisations environnementales (Figure 2.9). Elles ont peu de relations avec le champ administratif, à l'exception de l'UNCPIE (26 %). Une partie d'entre elles ont toutefois des relations importantes avec le champ économique, par exemple la Coordination nationale pour la défense des semences fermières (CNDSF) (79 %), Noé (38 %) ou encore la FNJFC (29 %). La première est une organisation qui rassemble des organisations professionnelles et syndicats, notamment la Confédération paysanne et la FNAB, ce qui explique une proximité relative importante à ce secteur.

– Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement

– Fédération nationale des jardins familiaux et collectifs

– Fédération nationale d'agriculture biologique

Noé est un cas à part, puisqu'il s'agit d'une association de conservation, spécialisée sur la biodiversité et la restauration des milieux naturels. Elle a d'abord été « incubée » par le WWF et la FNH. Elle développe un discours similaire à des organisations du noyau secondaire : les entreprises font « partie de la solution », il s'agit donc de les accompagner dans le cadre de « partenariats de mécénat » et d'« améliorer leur politique RSE⁹⁹ ». Parmi ces entreprises partenaires, on retrouve certains grands groupes cités plus haut : Bouygues Construction, Leroy Merlin, Engie, mais aussi HSBC et HeidelbergCement, deuxième plus gros producteur mondial de ciment. L'organisation est aussi partenaire d'un certain nombre d'institutions publiques : l'AFD, l'ONEMA, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche et le ministère de l'Environnement.

– World Wide Fund for Nature

– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme

– Office national de l'eau et des milieux aquatiques

En dehors de ces cas particuliers, la position se caractérise par de nombreuses structures spécialisées sur la promotion d'une agriculture biologique et de l'agroécologie – Demeter France, Nature et Progrès, le MABD, le MIRAMAP, Terre et humanisme, les Ami.e.s de la Conf', RSP – et contre les organismes génétiquement modifiés (OGM) et les pesticides – OGM Dangers, Phyto-victimes, Générations Cobayes, Collectif des Fau-

– Mouvement de l'agriculture bio-dynamique

– Mouvement inter-régional des AMAP

– Réseau Semences Paysannes

99. NOÉ, « Partenaires privés » [en ligne], disponible sur <http://noe.org/tout-sur-noe/a-propos-de-noe/parteneriat-avec-noe/entreprises-et-fondations-dentreprise/> (page consultée le 27/03/2020)

cheurs Volontaires, Alerte des Médecins sur les Pesticides.

L'organisation la plus centrale de la position est par exemple le RSP, auxquelles adhèrent de nombreuses structures impliquées dans la défense des semences paysannes et contre les semences hybrides et OGM industrielles. Cette association naît en 2003 suite à une étude de la Confédération paysanne et de la FNAB « présentant un état des lieux des projets individuels et collectifs de conservation / multiplication / sélection de semences à la ferme¹⁰⁰ » et rendue publique pendant les rencontres « Semences Paysannes, cultivons la biodiversité dans les fermes ». Le réseau compte de nombreuses organisations environnementales parmi ses membres : de cette première position (Terre et humanisme, Nature et Progrès, MABD, Fédération des associations pour le développement de l'emploi agricole et rural (FADEAR), BEDE, Demeter France), du noyau principal (AT), de la troisième position (Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité) et d'autres absentes du réseau de collaboration (Terra Millet, Jardins de Cocagne, Pour l'Emergence d'une Université du Vivant, AlterCampagne).

Le réseau reçoit des financements de plusieurs fondations – FPH, Fondation Lemarchand, Fondation de France, Fondation La Ferthé, Fondation Un Monde par Tous, Fondation Léa Nature – ainsi que de 1% for the Planet France, Patagonia et Biocoop. Elle prend part à de nombreux projets avec d'autres organisations environnementales de sa position et du noyau principal, ainsi que d'autres associations non environnementales. Par exemple, elle participe à la campagne Semons la biodiversité aux côtés des AT, de la fondation Sciences Citoyennes, d'OGM Dangers et des Ami.e.s de la Conf' ; est membre du collectif Stop TAFTA mentionné plus haut et du collectif Combat Monsanto, avec Greenpeace, Sherpa, ATTAC, AT et la fondation Sciences citoyennes ; participe à la Semaine pour les alternatives aux pesticides (présentée page 141), etc.

Cette position et la sixième sont donc similaires dans leur spécialisation thématique et la participation à des réseaux spécifiques liés, que ce soit autour de l'écosystème maritime ou de ce qu'on pourrait appeler l'écosystème de l'agriculture écologique (syndicats, entreprises, labels, fondations). La première se distingue toutefois par une intégration

100. RÉSEAU SEMENCES PAYSANNES, « L'association » [en ligne], disponible sur <https://www.semencespaysannes.org/les-semences-paysannes/1-association.html> (page consultée le 28/03/2020)

bien plus forte au reste de l'espace et un cadrage plus conflictuel des problématiques abordées. Que ce soit sur la critique de l'agriculture intensive et de l'industrie agroalimentaire ou l'alerte sur les dangers des OGM et des pesticides (avec notamment des associations de victimes), la majorité des organisations de cette position sont dans une logique de promotion d'un modèle agricole alternatif en totale opposition avec celui défendu par les grandes entreprises chimiques et agroalimentaires – Monsanto en étant le représentant et le symbole.

On retrouve ce positionnement dans la structure relationnelle. Les relations sont en effet particulièrement fortes avec des organisations militantes non environnementales – notamment altermondialistes, nous y reviendrons dans le troisième chapitre – et du noyau principal. La première position semble plutôt appartenir au pôle d'autonomie de l'espace. Comme pour le noyau principal, les organisations de la position doivent toutefois accepter des formes d'hétéronomies, notamment pour trouver des ressources financières. Elles privilégient alors les mêmes fondations familiales et entreprises considérées comme compatibles avec leurs valeurs.

On remarque que les quelques organisations ayant des liens importants avec les champs externes, comme Noé et l'UNCPPIE, sont moins spécialisées que les autres structures de la position. Il convient de rappeler ici que le *blockmodeling* n'est pas une méthode exacte qui donnerait des positions totalement cohérentes, mais une méthode pour résumer la structure du réseau, avec toutes les imperfections liées à la récolte de données, aux critères de délimitation du réseau et au nombre de blocs sélectionnés.

Enfin, nous avons qualifié la septième position de résiduelle faute de caractéristiques communes visibles entre les organisations qui la composent. En effet, en dehors de leur profil relationnel (peu de liens avec les autres positions excepté le noyau central), elles ont des formes et objets variés : *think tanks* comme l'Institut Momentum, organisations spécialisées sur les forêts (Cœur de Forêt, SOS Forêt France), sur le climat (Effet de serre toi même!, Je vote pour le climat), sur l'éducation (Réseau École et Nature), la surpêche (BLOOM), etc. La prise en compte des relations extérieures permet toutefois de voir que ces organisations se distinguent par la part importante de relations qu'elles

– Union nationale
des Centres permanents
d'initiatives
pour l'environnement

consacrent aux organisations non environnementales. On peut donc supposer que se trouvent dans cette position des structures à la frontière entre l'espace des organisations environnementales et d'autres secteurs du monde associatif. Toutefois, le faible poids total de leurs relations (voir Annexe J) et l'absence d'éléments qualitatifs suffisamment probants nous empêche de dépasser le stade de l'hypothèse pour cette position. On peut néanmoins la placer dans le pôle autonome du fait de la densité de ses relations avec le noyau principal et de la faiblesse de ses relations avec les autres champs externes.

3. Une position intermédiaire proche du champ administratif

Le cas de la troisième position est sensiblement différent. Relativement dense, elle se distingue par sa proximité au champ administratif. Les organisations qui la composent correspondent en effet aux rôles historiques des associations du point de vue des pouvoirs publics : gestion d'espaces naturels, recherche scientifique, fédérations d'usagers, formation et éducation à l'environnement. Comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre, il s'agit de la seule position périphérique qui tient la comparaison avec les deux noyaux en termes de budget et de nombre de salariés. Elles bénéficient en effet de financements relativement importants, majoritairement à travers des subventions publiques et les cotisations des usagers.

Contrairement aux positions 1 et 6, il ne s'agit pas d'une niche sociale spécialisée sur une thématique, mais sur des relations avec un champ externe. De nombreuses organisations se trouvent en effet à la frontière entre l'espace des organisations environnementales et le champ administratif. Par exemple, la FNC (voir Encadré 1.2, page 105) et la FNPF consacrent respectivement 43 et 51 % de la force de leurs relations au champ administratif. Ces éléments pourraient nous amener à la placer dans le pôle d'hétéronomie. Toutefois, la répartition moyenne des relations des organisations qui la composent amène à nuancer cette proximité. Elle occupe en effet une position intermédiaire entre les deux pôles (voir Figure 2.9).

En effet, malgré cette position proche du champ administratif et ce rôle de gestion des missions de service public, les structures collaborent fortement avec d'autres orga-

— Fédération nationale des chasseurs

— Fédération nationale de la pêche et de la protection du milieu aquatique

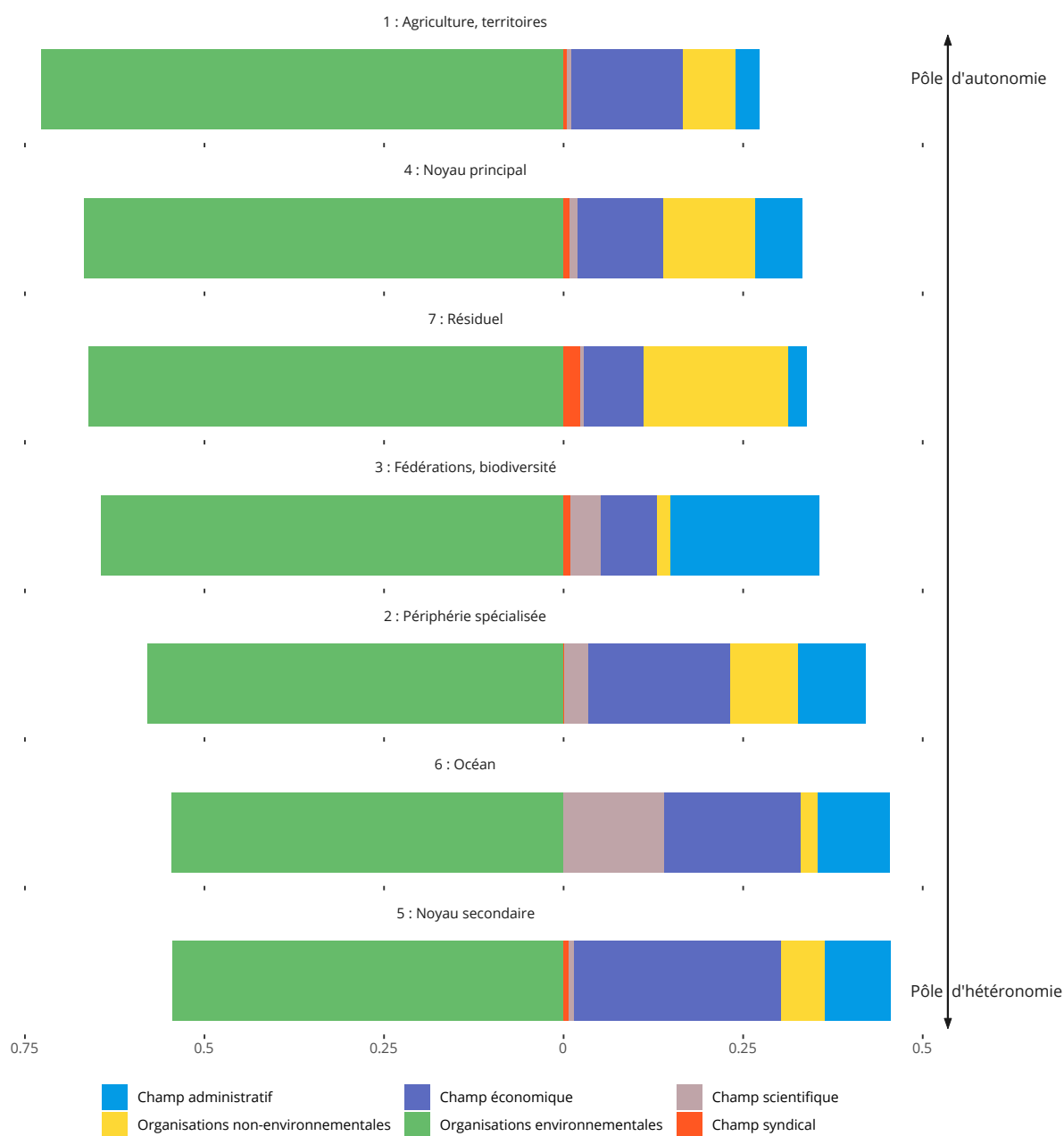


FIGURE 2.9. – Répartition de la force des relations internes et externes par position (moyenne des scores individuels des organisations) dans le réseau de collaboration

Les positions sont classées selon leur intégration à l'espace des organisations environnementales, dans l'ordre décroissant. Voir Annexe J, page 395, pour le même graphique en valeurs absolues (somme du poids des relations).

nisations environnementales. Par exemple, la Fédération des parcs naturels régionaux de France (FPNRF) est une association qui sert de tête de réseaux aux parcs naturels régionaux, territoires créés par décret en 1967 et gérés par des syndicats mixtes dont les missions sont fixées dans le Code de l'environnement¹⁰¹. L'assemblée générale de la fédération, créée en 1971, est composée de trois collèges : les parcs, les régions et les partenaires. Parmi ces derniers, on trouve sans surprise de nombreux ministères, agences publiques, associations d'élus et de collectivités, ainsi que de grands groupes comme EDF, La Poste ou RTE. On y compte aussi de nombreuses organisations environnementales de la même position – Réserves naturelles de France (RNF), Fédération des conservatoires d'espaces naturels (FCEN), FNPF, Réseau des Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural (CIVAM), Ramsar France – ou d'autres – Association nationale pour la protection du ciel et de l'environnement nocturnes (ANPCEN), Moutain Wilderness France, SNPN, LPO, la Confédération des amis des parcs naturels régionaux de France, Man and Biosphere France –, ainsi qu'un certain nombre auxquelles la fédération adhère : UICN, FNE, CFDD, Comité 21, Rivages de France.

Du fait de leur proximité avec le champ administratif, une partie des organisations se trouvent dans des situations de monopole, ou du moins de domination importante, sur certains sujets. Elles sont alors des points de passage obligés : si une association environnementale souhaite travailler avec les chasseurs ou les pêcheurs, collaborer avec des parcs naturels régionaux, des réserves naturelles, des conservatoires botaniques nationaux ou encore des conservatoires d'espaces naturels, elle sera amenée à se tourner vers les organisations de la troisième position. Contrairement aux positions appartenant au pôle d'hétéronomie, c'est donc leur proximité au champ administratif qui explique leur intégration à l'espace des organisations environnementales.

Ce paradoxe apparent s'explique par l'importation et l'institutionnalisation d'un certain nombre de politiques publiques environnementales comme pôle légitime de l'espace. En d'autres termes, la proximité au champ administratif liée à la prise en charge de missions de service public par des organisations environnementales spécialisées est devenue

101. *Code de l'environnement, op. cit.*, Article R333-4.

une forme d'ouverture légitime de l'espace, ce qui place la position hors de la lutte entre principes d'hétéronomie et d'autonomie.

*

* *

La méthode proposée dans ce chapitre présente plusieurs limites. D'abord, nous avons privilégié l'étude de la structure relationnelle en faisant intervenir les propriétés des organisations de manière qualitative¹⁰². Il pourrait donc être intéressant de croiser, dans la lignée des travaux cités dans le premier chapitre, nos résultats avec l'étude de la structure objective de l'espace. Ensuite, la prise en compte des relations externes s'est limitée aux champs limitrophes qui collaborent visiblement avec les organisations environnementales. Elle ne couvre donc pas l'importation de modes de reconnaissance et de compétences qui se font par d'autres processus, notamment les pratiques médiatiques et les approches juridiques.

Malgré ces limites, l'utilisation de l'analyse de réseaux accompagnée d'une enquête qualitative pour étudier la structure et l'autonomie de l'espace des organisations environnementales permet de dépasser le constat d'une « nébuleuse écologiste » et de comprendre comment les relations externes contraignent cette structure. L'absence de données longitudinales n'empêche pas de penser que la prise en compte croissante des questions écologiques par le champ économique explique la constitution d'un second noyau particulièrement tourné vers l'intégration de modes de reconnaissance externes, et particulièrement du champ économique. Les catégories historiquement utilisées par les chercheurs et les militants – écologistes et environnementalistes ou verts clairs et foncés¹⁰³ – ne sont pas (ou plus) suffisantes pour saisir les dynamiques de collaboration dans et hors de l'espace. La tension entre les ressources investies dans le maintien

102. LAZEGA, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, op. cit.

103. HOFFMAN et BERTELS, op. cit.

d'une autonomie, même limitée, et celles mobilisées pour pousser et accompagner le reste de la société à se verdir amène les organisations à adopter des stratégies différentes et fortement variables dans le temps.

À l'échelle de l'espace, nous avons ainsi pu montrer l'existence de deux pôles. Le premier se caractérise par une hétéronomie choisie : les organisations qui s'y trouvent investissent fortement les relations avec des champs extérieurs et développent des traductions des problématiques environnementales et des modes de collaboration leur permettant de justifier le travail d'ouverture de l'espace qu'elles opèrent ¹⁰⁴. Le deuxième, où se trouve le noyau principal, se caractérise par une autonomie contrainte : les organisations investissent d'abord les relations avec d'autres associations et fondations, qu'elles soient environnementales ou non. Elles valorisent en priorité des discours mettant en avant leur rôle de contre-pouvoir et de groupe de pression, et développent des formes de résistances aux pressions extérieures. Dans un espace faiblement autonome, l'autonomie contrainte est accompagnée de formes d'hétéronomie subie. En d'autres termes, contrairement aux organisations de l'autre pôle, elles doivent accepter des formes d'hétéronomie, en particulier pour trouver de nouvelles sources de financement, limitant leur travail de fermeture de l'espace.

Plus généralement, les organisations environnementales nationales françaises sont partagées entre la volonté de préserver leur spécificité militante et les opportunités offertes par le développement de liens avec les champs limitrophes. En déplaçant la focale au niveau de chaque position, on trouve des organisations plus ou moins tournées vers l'extérieur de l'espace. Un des intérêts de la méthode que nous avons déployé ici est de montrer la difficulté de placer les organisations dans des catégories rigides. Sans même prendre en compte les évolutions parfois importantes qu'elles connaissent dans le temps, les organisations environnementales développent des stratégies multiples, empilées et souvent contradictoires vis-à-vis de leur environnement extérieur. Le chercheur a donc tout intérêt à ne pas évacuer le caractère bricolé, temporaire et fragile des équilibres et dynamiques qu'il met en évidence, mais plutôt d'en faire un objet d'étude.

104. LEMIEUX, « Le crépuscule des champs. Limites d'un concept ou disparition d'une réalité historique », *op. cit.*

Chapitre 3.

La collaboration interorganisationnelle face au pluralisme institutionnel

Nous nous sommes jusqu'ici attachés à étudier la structure de l'espace à partir des relations interorganisationnelles et du sens que les organisations leur donnaient. Malgré des variations dues à l'existence de deux pôles d'autonomie et d'hétéronomie, les relations avec les champs externes contraignent l'action des organisations. Toutefois, comme on l'a vu dans le précédent chapitre, le poids des relations internes reste globalement supérieur à celui des relations externes, au sein de chaque position, mais également entre les positions. Dans ce chapitre, nous tentons de saisir pourquoi, mais surtout comment, les organisations environnementales collaborent entre elles, malgré des pressions externes qui poussent à l'éclatement de l'espace en favorisant une activité de distinction qui se fait au détriment des dynamiques de coopération¹.

Si la question des relations interorganisationnelles a longtemps été secondaire en sociologie des mouvements sociaux, cette dimension relationnelle a connu un intérêt grandissant ces deux dernières décennies, en témoigne la revue des travaux des *coalition studies* proposée par Nella Van Dyke et Bryan Amos en 2017². Le terme de *coalition* y a une signification très large, puisque selon les travaux, il désigne des adhésions à

1. PHILLIPS, *art. cit.*

2. Nella VAN DYKE et Bryan AMOS, « Social Movement Coalitions : Formation, Longevity, and Success », *Sociology Compass*, 11 (7), 1^{er} juillet 2017.

une *coalition organization*³ (ce qui inclut les fédérations et réseaux) et de nombreuses formes de collaboration. Bien que les usages varient en français, le terme de coalition implique généralement une alliance ayant une certaine envergure en termes de nombre de participants – il sera donc rare de voir une collaboration entre deux organisations appelée une coalition. Quoi qu’il en soit, ces travaux s’intéressent particulièrement aux conditions qui rendent possible l’émergence d’alliances plus ou moins formelles, durables et larges, entre des groupes et organisations d’un même mouvement ou de mouvements différents – la problématique des modalités concrètes, du maintien et de la pérennité est par contre encore un chantier largement ouvert⁴. Synthétiquement, cinq facteurs expliquent la formation d’une *coalition* : les liens sociaux, des structures organisationnelles favorables (*conducive*), les dimensions culturelles (idéologie, culture, identité), l’environnement institutionnel (qui ici désigne structure des opportunités politiques et « menaces ») et les ressources⁵.

Cette littérature ne sera toutefois pas le cadre principal de réflexion de ce chapitre, même si nous allons la retrouver à plusieurs reprises. Il nous semble en effet plus pertinent, étant donné l’angle organisationnel et relationnel de cette thèse, de passer par les travaux de sociologie des organisations, et plus particulièrement du courant néo-institutionnaliste, pour plusieurs raisons. D’abord, le champ d’application des *coalition studies* est si large que les résultats sont souvent ambigus voire contradictoires, que ce soit sur « l’influence du contexte sur l’établissement et le destin des alliances⁶ » ou sur les facteurs qui expliquent l’investissement ou non de groupes dans des coalitions⁷. Ensuite, ces travaux sont rassemblés par leur objet, mais mobilisent des cadres théo-

3. MURPHY, *art. cit.*

4. Lilian MATHIEU, « Éléments pour une analyse des coalitions contestataires », *Revue française de science politique*, 59 (1), 6 mars 2009, pp. 77-96.

5. VAN DYKE et AMOS, *art. cit.*

6. MATHIEU, « Éléments pour une analyse des coalitions contestataires », *art. cit.*

7. Shaffer étudie cette question à travers une enquête par questionnaire auprès de dirigeants d’organisations environnementales. Ses données indiquent par exemple que le degré de centralisation de l’organisation ne semble pas avoir d’impact sur la participation à des coalitions (selon les études de cas, la centralisation a en effet un rôle positif ou négatif) ou que celles ayant une base d’adhérents actifs sont potentiellement plus investies dans le travail collectif, sans certitude. Martin B. SHAFFER, « Coalition Work among Environmental Groups », dans *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, sous la dir. de Patrick G. COY, Emerald Group Publishing Limited, 2000, pp. 111-126.

riques et des méthodes d'investigation variées (réseaux sociaux, cadres, structure des opportunités, écologie des organisations) : ils n'offrent donc pas un cadre unifié d'analyse des coalitions. De plus, à nos yeux, ils négligent souvent la dimension routinière des relations interorganisationnelles. Autrement dit, puisqu'ils étudient généralement une coalition autour d'une cause ou d'un événement, ils ont tendance à privilégier la dimension événementielle et exceptionnelle de coalitions fortes et visibles, alors que les relations interorganisationnelles et les modes de collaboration sont plus hétérogènes. En outre, notre objectif ici est d'étudier les dynamiques de collaboration dans l'espace des organisations environnementales, et de leur point de vue, même si elles impliquent d'autres acteurs, et les effets qu'elles peuvent avoir sur cet espace. Enfin, les travaux de sociologie des organisations nous donnent des outils particulièrement utiles pour saisir le poids des contraintes structurelles et culturelles, l'inscription des organisations dans plusieurs sphères aux règles différentes, et leurs stratégies pour se dégager des marges d'autonomie.

Comme on l'a vu en introduction, dans la théorie des champs, l'espace social est un espace de positions, mais aussi un espace de prises de position. Le néo-institutionnalisme sociologique situe également l'action des organisations dans des champs organisationnels ou des secteurs, contrairement aux premiers institutionnalistes qui « décrivaient des organisations intriquées dans des communautés locales, auxquelles elles sont liées par les multiples loyautés de leurs membres, et par les accords interorganisationnels (“cooptation”) forgés dans l'interaction de face à face⁸. » Dans la lignée du néo-institutionnalisme étendu, il semble toutefois pertinent de concilier les deux institutionnalismes. En d'autres termes, ces règles du jeu sont à la fois des contraintes et des opportunités, et il convient de s'intéresser davantage aux interactions entre les organisations et à leur capacité – leur *agency* – à développer des stratégies, collectives ou non, pour garantir l'ordre ou provoquer le changement.

La structure – l'« environnement institutionnel » – est ici avant tout cognitive et culturelle. Les organisations intériorisent les expériences passées – les prises de position

8. DI MAGGIO et POWELL, *art. cit.*

des autres organisations (dans et hors de l'espace) – sous forme de normes et de règles « en créant les prismes à travers lesquels les acteurs perçoivent le monde et les catégories mêmes de structure, d'action et de pensée⁹. » Les organisations ont intériorisé un certain nombre d'évidences qui constituent un espace des possibles : des actions et des discours qu'il est envisageable de mener et de tenir ; d'autres qu'il n'est pas convenable ou tout simplement possible de mettre en œuvre.

Dans la majorité des entretiens que nous avons effectués avec des permanents, il ressortait une connaissance limitée de l'espace dans son ensemble, voire des partenaires de leur propre organisation – ce dernier point étant d'autant plus marqué dans de grandes organisations, et pour des salariés spécialisés et récemment recrutés. En effet, les organisations considérées comme alliés « naturels », pour reprendre un terme utilisé par certains enquêtés, c'est-à-dire avec lesquelles la proximité et la collaboration relève de l'évidence, ne représentent qu'une partie des organisations partenaires. Ces alliés ont souvent pour point commun de partager un même univers de sens¹⁰. Autrement dit, les thématiques abordées, la manière de cadrer les problématiques environnementales et le rôle même des organisations les rapprochent « naturellement ». Cette proximité se traduit également par le partage d'un univers de pratique : en partageant la même vision de leur rôle, les organisations ont tendance à mobiliser les mêmes répertoires d'action.

Les organisations prennent des décisions à partir d'une connaissance limitée et partielle de leur environnement et des expériences passées. La variété et le flou des classifications et codes, l'absence de consensus idéologique et de nomenclature partagée entre toutes les organisations de cet espace poreux et peu structuré augmentent le coût des transactions et favorisent les comportements opportunistes. L'espace des organisations environnementales nationales, faiblement autonome, se caractérise non par un, mais par plusieurs univers de pratique et de sens plus ou moins stables et structurants, liés à la spécialisation – en matière de thème et de répertoire – des organisations et à la porosité avec d'autres espaces.

9. DI MAGGIO et POWELL, *art. cit.*, p. 129.

10. L'intérêt pour le partage de cadres est un élément central de l'application d'une approche néo-institutionnaliste à l'étude des mouvements sociaux. Marco GIUGNI, « Ancien et nouvel institutionnalisme dans l'étude de la politique contestataire », *Politique et Sociétés*, 21 (3), 2002, pp. 69-90.

Ce pluralisme institutionnel¹¹, c'est-à-dire la multiplicité de règles, normes et injonctions – souvent contradictoires et en compétition – est source de contraintes, mais aussi une ressource stratégique pour jouer avec les règles et normes de l'espace. Cette improvisation régulée¹² est permise par les capacités internes des organisations et leurs évolutions, mais aussi par des changements que connaissent certains pôles de l'espace au contact d'autres champs limitrophes. En d'autres termes, la porosité de l'espace – son autonomie fortement variable et plutôt faible – rend les organisations particulièrement sensibles aux injonctions extérieures, mais leur permet également d'importer des outils cognitifs et matériels utiles¹³ pour contourner ou subvertir les règles en vigueur dans l'espace.

Les collaborations sont un mode d'action, comme d'autres, soumis à de nombreuses contraintes, mais aussi révélateur de la capacité d'action des organisations. C'est surtout l'activité organisationnelle qui contribue le plus à produire et transformer l'espace puisqu'elles maintiennent et renouvellent des relations d'interdépendance vitales à son existence. L'objectif de cette thèse étant de comprendre les conditions de production de son autonomie, la manière dont les organisations tissent des liens de coopération avec d'autres acteurs est une focale particulièrement pertinente pour saisir la multiplicité des univers de pratique et de sens, des règles du jeu et des stratégies pour les concilier. Il s'agit également de « ne pas considérer la dimension *collective* des mobilisations comme un donné, mais de la placer au centre de l'analyse en identifiant ses modes de construction, de consolidation et, éventuellement, de délitement¹⁴. »

Nous nous intéresserons d'abord à deux univers de pratique et de sens, l'un fort – c'est-à-dire particulièrement cohérent et structurant pour les organisations qui le partagent – et l'autre plus faible et structurellement éclaté, mais qui offre toutefois une base pour une alliance poussée entre deux organisations. Le premier est le résultat d'une restructuration récente d'un pôle d'organisations proches de l'altermondialisme autour de la notion de justice climatique et des pratiques de désobéissance civile. Il permet de mon-

11. KRAATZ et BLOCK, *op. cit.*

12. DI MAGGIO et POWELL, *art. cit.*, pp. 145-146.

13. PACHE et SANTOS, *art. cit.*, p. 994.

14. MATHIEU, « Éléments pour une analyse des coalitions contestataires », *art. cit.*

trer que le partage de cadres et de répertoires d'action favorise grandement la fluidité des relations et la multiplication des collaborations (I). Le deuxième rassemble les organisations travaillant sur la thématique de l'éducation à l'environnement. Malgré leur éloignement dans la structure relationnelle, deux de ces organisations développent une stratégie d'alliance pour répondre à des besoins de renouvellement interne provoqués par l'évolution de leur environnement institutionnel (II). Dans la troisième section, nous nous intéressons plus particulièrement et plus systématiquement aux formes que peuvent prendre les collaborations interorganisationnelles. Si le partage de cadres et de répertoires d'action facilite le choix des partenaires et la mise en place de collaborations, les organisations doivent construire des formes de coopération en dehors de leur univers de prédilection. Elles doivent alors composer avec les multiples injonctions et risques que cela implique. Un mode particulier de collaboration, le projet ponctuel, représente un compromis stratégique que les organisations privilégient (III).

I. Le cadre de la justice climatique, moteur de la reconfiguration du pôle « radical »

Pour saisir la perception que les permanents ont du mouvement écologiste français, nous nous sommes particulièrement intéressés aux catégories qu'ils mobilisaient pour classer les organisations. On l'a vu dans les chapitres précédents, une des classifications souvent mentionnées se base sur le rapport au secteur privé lucratif, et parfois aux pouvoirs publics. Cette ligne de démarcation entre approches « réalistes » ou « pragmatiques » et approches « principiellles, » voire radicales, se traduit par des cadrages différents des problématiques environnementales et des répertoires d'action distincts.

Ces catégories ont pour particularité de n'avoir de sens que relationnellement, Greenpeace étant par exemple jugée comme radicale par les organisations modérées du noyau secondaire du fait de sa stratégie conflictuelle envers les entreprises, et réformiste pour des mouvements écologistes radicaux hors de l'espace étudié dans cette thèse, justement

parce qu'elle a pour objectif de les transformer¹⁵.

Dans l'espace des organisations nationales, on peut toutefois identifier plusieurs pôles caractérisés par des cadres et répertoires similaires, et au sein desquels les organisations se reconnaissent mutuellement comme appartenant à un même univers de pratique et de sens. On peut notamment identifier un pôle relativement récent d'organisations qui défendent une « justice climatique » et environnementale et qui se démarquent par leurs affinités idéologiques avec le mouvement altermondialiste, en particulier les AT et, avec des modalités spécifiques, Greenpeace¹⁶, ainsi que des organisations plus récentes : 350.org, Alternatiba et Action non-violente COP21 (ANV-COP21). À l'origine rassemblé par la cause antinucléaire, ce pôle a connu une existence intermittente pendant les années 1980 et 1990 (1). La multiplication des contacts avec l'altermondialisme et la montée en puissance du cadre de la justice climatique offrent des moyens aux organisations qui le composent d'intensifier et multiplier les collaborations (2).

– Amis de la Terre

1. Un pôle « radical » historique peu unifié

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, les années 1970 sont marquées par la porosité – voire l'absence – des frontières entre associations de protection de l'environnement et mouvements écologistes¹⁷. La période est marquée par la montée en puissance des questions environnementales, mais aussi leur politisation, avec une coloration libertaire marquée. Des organisations comme Greenpeace et les AT portent un discours alertant

15. « Greenpeace apparaît comme l'exemple de l'organisation radicale (toujours en termes de répertoire d'action), en étant indépendante politiquement et financièrement et en effectuant des actions spectaculaires comme le fait de s'introduire illégalement dans des centrales nucléaires. Néanmoins, en se basant sur les critères politiques français appliqués par les écologistes, l'association Greenpeace reste confinée au milieu de l'environnementalisme "classique", c'est-à-dire à un type d'environnementalisme déconsidéré, voire connoté péjorativement. Le grief majeur des écologistes français vis-à-vis d'une telle structure concerne son mode de fonctionnement et ses objectifs. D'une part, Greenpeace fonctionne comme une véritable entreprise, malgré son mode de financement particulier (donations privées), puisqu'elle dispose d'un personnel propre et encourage les emplois les plus rémunérateurs, notamment les emplois visant à "recruter des adhérents", et, parce que les décisions globales sont généralement pilotées par le siège de Greenpeace International (Amsterdam). D'autre part, les écologistes relèvent que l'association lutte pour la protection de l'environnement sans remettre en cause le modèle économique et politique dominant. » BERTHIER, *op. cit.*, pp. 117-118.

16. Samy COHEN, « ONG, altermondialistes et société civile internationale », *Revue française de science politique*, 54 (3), 2004, p. 388.

17. VRIGNON, *La naissance de l'écologie politique en France*, *op. cit.*

non seulement sur les dégradations environnementales, mais aussi sur la nécessité d'un changement de société. Elles représentent deux idéaux-types d'organisation écologiste qui développe une approche politique des questions environnementales, le premier se distinguant par une structure hiérarchique et le deuxième par un fonctionnement en réseau relâché laissant une large autonomie aux bureaux nationaux.

Le nucléaire est alors une des questions centrales qui favorisent les dynamiques de politisation de l'écologie¹⁸. Aux considérations purement environnementales, notamment autour des risques, s'ajoutent des critiques sur les aspects démocratiques et techniques du nucléaire militaire et civil¹⁹. Aux côtés de mouvements plus ou moins formels, Greenpeace et les AT sont au cœur de ces mobilisations. Les deux organisations lancent des expéditions pour dénoncer les essais nucléaires et de nombreuses manifestations sont organisées contre des projets de réacteurs sur le territoire français.

La fin d'un cycle intense de luttes antinucléaires, ainsi que la séparation entre associations et partis politiques et l'arrivée de la gauche en pouvoir en 1981²⁰, amènent toutefois les organisations à évoluer – ce qui n'empêche ni les campagnes consacrées au nucléaire de rester actives et de connaître des regains d'intensité avec l'accident de Tchernobyl en 1986 et le redémarrage des essais nucléaires français dans le Pacifique en 1995, ni les mouvements spécialisés de continuer à être actifs²¹, en témoigne la création du Réseau « sortir du nucléaire » (RSN) en 1997.

Dans les années 1980, le bureau français de Greenpeace – alors nommé Greenpeace

18. Cette politisation est d'ailleurs explicitement théorisée par Alain Touraine qui voit dans le mouvement antinucléaire un candidat à la succession du mouvement ouvrier pour porter un « contre-modèle de société ». Alain TOURAINE, François DUBET et Zsuzsa HEGEDÜS, *La prophétie anti-nucléaire*, Paris : Seuil, 1980, 373 p.

19. « L'objectif est de politiser une question jusqu'alors présentée au sein de l'espace public comme une simple question scientifique et technique relevant de la compétence des experts, dans le but de restituer la dimension politique de choix technoscientifiques et militaro-industriels effectués au lendemain de la seconde guerre mondiale. » Mikaël CHAMBRU, « Communication, délibération et mouvements sociaux : L'espace public à l'épreuve du phénomène antinucléaire en France (1962-2012) », Thèse de doctorat, Grenoble : Université de Grenoble, 13 juin 2014, p. 412.

20. Le recentrage associatif des AT coïncide ainsi avec une démobilisation de la « composante antinucléaire » de l'organisation, une partie étant déçue par le non-respect des engagements pris par le Parti socialiste en 1978 et une autre rejoignant « les rangs des structures partisans ». BERNY, *op. cit.*, p. 107.

21. Sezin TOPÇU, « Nucléaire : de l'engagement "savant" aux contre-expertises associatives », *Natures Sciences Sociétés*, 14 (3), 2006, pp. 249-256.

Paix Verte – doit faire face à des problèmes internes²² : départ d’une partie des fondateurs sur fond de désaccords organisationnels et sur le nucléaire militaire ; mauvaises relations avec Greenpeace International qui conduisent à sa fermeture en 1987. L’association actuelle, nommée Greenpeace France, est créée en 1989, mais les relations avec le bureau international restent tendues, ce qui rend son existence très précaire durant la première moitié des années 1990. L’association ne devient autonome financièrement qu’à la fin de la décennie, grâce au déploiement des techniques de *street fundraising*²³.

Durant la même période, les AT se professionnalisent et diversifient leurs modes d’action. Toutefois, l’association connaît aussi des difficultés internes, notamment à cause de désaccords sur le recours à des financements publics. Les années 1990 voient l’association chercher un mode de fonctionnement pérenne : elle devient dépendante de cette source de revenus²⁴, connaît le départ de nombreux militants suite à la création de Génération écologie en 1991, se réforme à nouveau en 1995 en devenant une fédération et risque la fermeture en 1997. En 1998, une nouvelle équipe prend la main et met en place un retour vers un militantisme à destination du grand public, au détriment des activités de conseil auprès des pouvoirs publics et de la proposition de se tourner vers les entreprises.

Le pôle « radical » de l’espace des organisations environnementales nationales a donc une existence en pointillés pendant les années 1980-1990, à la fois à cause de l’instabilité des organisations qui le composent et de l’absence d’un cadre commun pour remplacer la cause antinucléaire. Les organisations développent un savoir-faire et s’attaquent à de nombreuses thématiques sans qu’un cadre global offre le même support qu’a pu être la question nucléaire.

Les années 1990 sont toutefois l’occasion des premiers contacts avec le mouvement altermondialiste naissant. Un certain nombre de thèmes communs leur offre un terrain favorable : tiers-mondisme, pacifisme, internationalisme²⁵, critique de la mondialisation et du libéralisme économique, et donc des multinationales et de la finance, etc. Ce sont

22. BERNY, *op. cit.*, p. 109.

23. LEFÈVRE, *ONG & Cie, op. cit.*

24. BERNY, *op. cit.*, p. 144.

25. BERTHIER, *op. cit.*, p. 150.

toutefois les évolutions des « contestations paysannes²⁶ », portées par la Confédération paysanne ou l'organisation internationale Via Campesina, qui donnent l'occasion d'expérimenter de premières alliances. Les réseaux créés au moment de la lutte du Larzac – qui aura été un moment important de rencontre entre mouvements variés²⁷ et un modèle de mobilisation non violente pour les mouvements antinucléaires et écologistes²⁸ – servent de base à une internationalisation de leur action. Créée en 1991, l'Alliance consommateurs-paysans-écologistes compte parmi ses membres Nature et Progrès, Greenpeace et les AT. Des coalitions se forment autour de la critique du General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) et de l'opposition aux OGM, notamment autour de la personnalité de José Bové et du « mouvement désobéissant le plus connu²⁹ » en France, les Faucheurs volontaires.

Les AT, qui font campagne contre l'Accord multilatéral sur l'investissement (AMI), participent à la création d'ATTAC en 1998. Les stratégies d'alliance ou de différenciation vont ensuite varier dans le temps et selon les échelles d'action. C'est notamment à l'échelle internationale, lors des grands sommets, que des coopérations temporaires se font. Denis Chartier identifie ainsi deux « camps » lors de la conférence de Copenhague de 2009 (COP 15) : les ONG environnementales s'alliant aux altermondialistes, comme les AT, et celles ne le faisant pas, comme Greenpeace ou le WWF³⁰.

Le positionnement de Greenpeace vis-à-vis des mouvements altermondialistes au début des années 2000 a en effet été qualifié de « distancié³¹ », l'organisation participant à certaines mobilisations altermondialistes tout en préservant sa spécificité : spécialisation sur les questions environnementales, non violence, fonctionnement centralisé et distance avec les partis politiques.

26. Éric AGRİKOLIANSKY, Olivier FILLIEULE et Nonna MAYER, *L'altermondialisme en France : la longue histoire d'une nouvelle cause*, Paris : Flammarion, 2004, p. 107.

27. La mobilisation du Larzac est donnée comme un exemple d'une alliance large de mouvements qui a fini par devenir « un petit mouvement à part entière ». RUCHT, *op. cit.*, p. 207.

28. Graeme HAYES et Sylvie OLLITRAULT, *La désobéissance civile*, Paris : Presses de Sciences Po, 2012, p. 43.

29. *Ibid.*, p. 53.

30. Denis CHARTIER, « Développement soutenable et ONG. De la difficulté d'incarner l'alternative », dans *Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux*, sous la dir. de Catherine AUBERTIN et Franck-Dominique VIVIEN, Paris : La Documentation française, 2010, pp. 103-125.

31. FRÉOUR, *art. cit.*

Comme on va le voir, l'importation du cadre de la justice climatique et la naissance d'Alternatiba, au croisement de l'altermondialisme et de l'écologie, vont offrir un nouveau souffle au pôle « radical » de l'espace et favoriser le rapprochement entre ces mouvements.

2. Juste climatique et désobéissance : un univers de pratique et de sens cohérent

D'un point de vue structural, le pôle « radical » fait partie du noyau principal de l'espace. Ses organisations se distinguent par l'importance des relations avec les autres organisations environnementales, mais aussi non environnementales, particulièrement pour les AT et Alternatiba (voir Figure 3.1, page 178) qui entretiennent des liens étroits avec des mouvements altermondialistes.

– Amis de la Terre

La volonté de concilier justice sociale et préoccupations environnementales est au cœur des priorités de mouvements se revendiquant plus ou moins ouvertement de la justice climatique ou de la justice environnementale. Avant que la question climatique ne devienne aussi centrale, des mouvements de justice environnementale se sont en effet développés, particulièrement aux États-Unis, à la fin des années 1970, où des groupes s'inspirent du mouvement pour la justice sociale et les droits civiques pour protester contre l'exposition accrue de communautés pauvres et de couleur aux dégradations environnementales³². Il s'agit, dans le langage de l'analyse des cadres, d'un cadrage des questions environnementales qui s'inscrit dans le cadre cardinal (*master frame*) des droits civiques³³.

La notion de justice climatique reprend cette logique en mettant au cœur de son récit la question climatique. Elle n'est pas à confondre avec une autre acception qui vise à désigner les actions en justice portées contre les entreprises ou les États – comme c'est par

32. Lydie Laigle identifie un « second domaine d'investigation relatif au pouvoir exercé par certains groupements économiques et politiques sur les mutations du vivant et des écosystèmes » que recouvre aussi la notion de justice environnementale, domaine qui a pu déboucher sur des approches comme « l'écologisme des pauvres ». Lydie LAIGLE, « Justice climatique et mobilisations environnementales », *VertigO : la revue électronique en sciences de l'environnement*, 19 (1), 2019.

33. Les auteurs avancent que les *master frames* – comme celui des droits civiques – sont une opportunité pour de nouveaux mouvements qui peuvent s'en saisir et l'adapter à leur cause. David A. SNOW et Robert D. BENFORD, « Master Frames and Cycles of Protest », dans *Frontiers in Social Movement Theory*, sous la dir. d'Aldon D. MORRIS et Carol McClurg MUELLER, New Haven, États-Unis d'Amérique : Yale University Press, 1992, pp. 133-155.

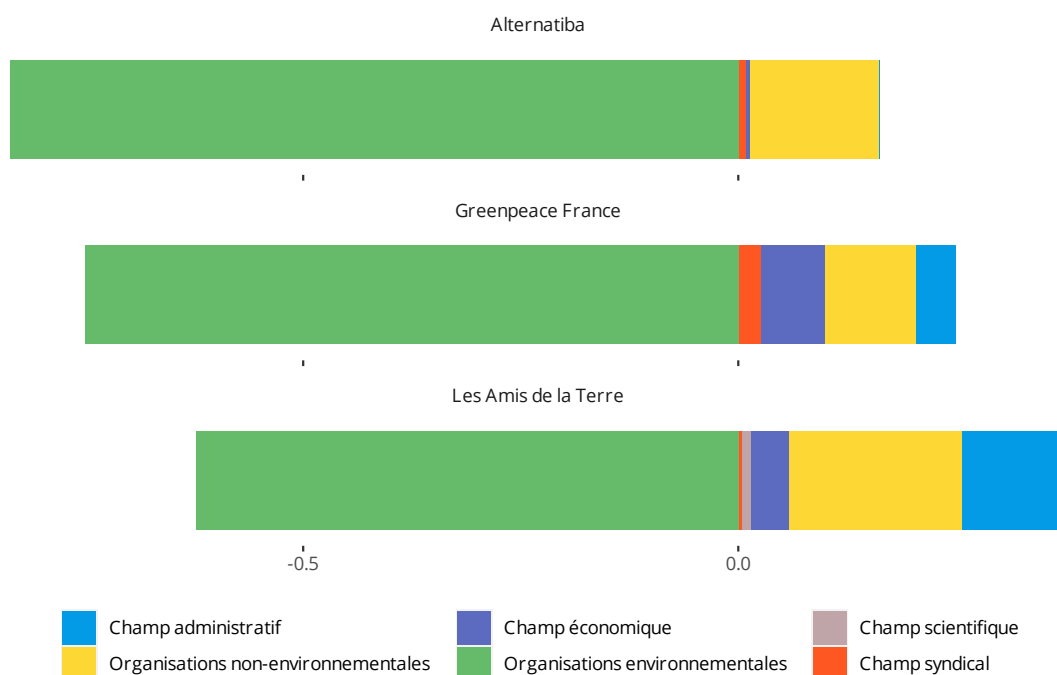


FIGURE 3.1. – Répartition de la force des relations de Greenpeace, les Amis de la Terre et Alternatiba

L'association Action non-violente COP21 ayant été créée mi-2015, elle n'apparaît pas dans notre analyse de réseaux. C'est aussi le cas de 350.org, organisation états-unienne qui n'a pas de structure en France et salarie directement des permanents dans les pays où elle intervient.

exemple le cas de l'Affaire du siècle, campagne lancée en 2018 par la FNH, Greenpeace, Oxfam et Notre affaire à tous – et plus généralement l'utilisation du droit dans la lutte contre les changements climatiques³⁴.

La justice climatique, dans sa première acception donc, est notamment popularisée dans le cadre des négociations climatiques, où l'idée que « les pays et les peuples qui ont le moins contribué historiquement au changement climatique sont ceux qui en subissent le plus les impacts et ont moins la possibilité de s'en protéger ou de s'y adapter³⁵ » est particulièrement importante. Elle se caractérise par le développement, notamment dans le cadre de ces négociations, de nouvelles alliances entre des organisations environnementales et des mouvements altermondialistes, de développement, de solidarité

34. Christel COUNIL, *Les grandes affaires climatiques*, Confluence des droits, Aix-en-Provence : Droits International, Comparé et Européen (DICE), 2020.

35. LAIGLE, *art. cit.*

internationale et de défense des peuples autochtones³⁶, sur lesquelles nous reviendrons plus en détail dans le quatrième chapitre.

Les mouvements pour la justice climatique ne s'arrêtent toutefois pas à la définition en cours dans les arènes onusiennes. En intégrant les apports de la justice environnementale, ils développent une mise en récit des liens entre inégalités sociales et environnementales à toutes les échelles, désignent les responsables – notamment les grandes entreprises et les pouvoirs publics – et promeuvent des modes d'action spécifiques où la désobéissance civile tient une place importante.

En France, ce mouvement a particulièrement pris de l'ampleur avec la création d'Alternatiba et d'ANV-COP21, mouvements « partiellement jumelés³⁷ », respectivement nés en 2013 et 2015. Alternatiba est un « mouvement citoyen » lancé par Bizi!, association altermondialiste basque elle-même créée à l'occasion de la Conférence de Copenhague de 2009 sur les changements climatiques (COP 15) et affiliée aux AT, qui organise le premier « village des alternatives » à Bayonne en 2013. Cet événement, soutenu par de nombreuses organisations environnementales, altermondialistes et syndicales, se termine sur un appel à la diffusion de ce modèle – notamment grâce à un kit méthodologique – et la multiplication de ces événements. En 2015, un tour de France en vélo est organisé, partant de Bayonne et arrivant à Paris, en prévision de la COP 21. Le mouvement reprend les thématiques centrales de l'altermondialisme – solidarité internationale, relocalisation et agriculture paysanne, rejet des multinationales et des accords de libre-échange, etc. – en les rassemblant sous l'étendard climatique :

– Action non-violente
COP21

– Amis de la Terre

La bataille climatique est considérée comme la bataille centrale, car elle conditionne d'autres enjeux fondamentaux comme ceux de la justice sociale, la paix, la démocratie, la solidarité internationale, la préservation de la biodiversité, qui constituent des conditions indispensables pour construire la société dans laquelle nous souhaitons vivre³⁸.

La référence au mouvement des droits civiques est ouvertement mise en avant par ANV-COP21, mouvement de désobéissance civile né pendant la COP 21, très proche

36. *Ibid.*

37. ALTERNATIBA, *Livret d'accueil Alternatiba & ANV-COP21 : présentation du mouvement aux nouvelles et nouveaux*, 2020, p. 3.

38. *Ibid.*, p. 4.

d'Alternatiba³⁹ et fondé par des membres de plusieurs organisations environnementales et altermondialistes. Dans son appel fondateur, il fait référence à divers mouvements sociaux de désobéissance civile non violente, dont celui de Martin Luther King :

De Gandhi aux Indignés Espagnols du 15-M, de Martin Luther King au Printemps Arabe et au mouvement Occupy, des millions de personnes ont déjà montré l'exemple de luttes qui ont su faire basculer les rapports de force et changer les rapports de conscience, en refusant de répondre à la violence par la violence, mais en menant des actions non-violentes déterminées et à visage découvert, dans le respect des personnes et dans l'opposition la plus ferme à l'injustice.

Aujourd'hui, c'est d'un grand mouvement pour la justice climatique dont nous avons besoin, non-violent et déterminé, radical et populaire⁴⁰.

Le mouvement partage avec les autres organisations du pôle un cadrage particulier des questions environnementales, et particulièrement climatiques, qui insiste sur leurs dimensions sociales et politiques, la nécessité de mettre en œuvre une « stratégie de lutte non violente » et la désignation de responsables politiques et économiques. Depuis 2016, Alternatiba, ANV-COP21 et les AT organisent par exemple des Camps Climat où des militants suivent « des formations pour se préparer aux mobilisations de demain⁴¹ » : action non violente, communication, logistique, finance, stratégie, juridique, etc. Ces événements servent à développer et transmettre un ensemble de compétences et de savoirs à des militants qui seront au cœur de mobilisations portées par les organisations : blocage d'un sommet sur le pétrole *offshore*, campagne sur le récif de l'Amazonie (avec Greenpeace), mobilisation contre le Comprehensive Economic and Trade Agreement (CETA), « réquisition citoyenne » de chaises de grandes banques pour mettre en lumière le lien entre évasion fiscale et dérèglement climatique (avec ATTAC et Bizi!), Tour Alternatiba, et plus récemment le décrochage de portraits du Président de la République, le « nettoyage » de la Société Générale, une campagne contre Amazon ou encore « la plus

39. Les deux mouvements auraient « fusionné » en mai 2016. Les deux associations continuent toutefois à exister et à disposer de leur propre site Internet. Pascal GREBOVAL, « Jon Palais : Les deux faces de la non-violence », *Kaizen*, Janvier-Février 2017, 9s.

40. L'appel fondateur est signé par des membres de Greenpeace, ATTAC, Bizi!, Europe Écologie Les Verts, des AT ou encore de collectifs opposés aux projets de barrage à Sivens ou d'aéroport à Notre-Dame-des-Landes. ANV-COP21, « Debout et déterminé-e-s pour le climat » [en ligne], disponible sur <https://anv-cop21.org/appel/> (page consultée le 06/10/2020)

41. CAMPS CLIMAT, « Les camps climat, kesako ? » [en ligne], disponible sur <https://campclimat.eu/a-propos-de/> (page consultée le 07/10/2020)

grande mobilisation de désobéissance civile non violente jamais organisée en France⁴² » à la Défense en 2019, à l'initiative de Greenpeace, des AT, d'Alternatiba et d'ANV-COP21.

Ces actions médiatiques de désobéissance civile non violente n'ont rien de nouveau pour le mouvement écologiste, l'exemple le plus célèbre étant Greenpeace, dont les dirigeants ont théorisé le concept de *mind bomb*⁴³ (bombe psychologique). Comme l'explique Graeme Hayes et Sylvie Ollitrault, « désobéir ne suffit pas : il faut propager le sentiment d'injustice, ce qui implique d'être présent sur la "scène du crime"⁴⁴ » et de la montrer. Greenpeace a également proposé des stages d'entraînement à des méthodes d'action similaires dès les années 1970 – formation toutefois réservée à une élite d'« activistes » professionnels. Ce militantisme individualisé et atomisé qui caractérisait Greenpeace⁴⁵, déjà remis en cause par des évolutions internes récentes visant à mieux prendre en compte les demandes des groupes locaux, est interpellé par la démocratisation des actions directes non violentes⁴⁶.

La nouveauté se trouve surtout dans le discours promu à travers ses actions, marqué comme on l'a vu par l'influence de la justice climatique et des idées altermondialistes. Ce nouveau cadre commun favorise la structuration du pôle « radical » autour d'un récit et d'actions communes – ce qui n'empêche pas les organisations qui le composent de continuer à mener des campagnes spécialisées par ailleurs. Comme nous l'explique ce salarié de Greenpeace, les organisations proches en termes idéologiques et de méthodes

42. Camille MARTIN, « Deux mille activistes du climat ont bloqué "la République des pollueurs" », *Reporterre, le quotidien de l'écologie (en ligne)*, 20 avril 2019.

43. Inventé par Bob Hunter, premier président de Greenpeace, le concept vise à décrire l'effet recherché par les actions chocs et médiatiques que l'organisation met en œuvre. L'idée centrale, inspirée par les travaux de McLuhan, est de produire des images adaptées aux médias – la télévision en tête – pour provoquer une prise de conscience chez le grand public. Rex WEYLER, « Greenpeace at 40 : An Album of 'Mind Bomb' Images », *The Tyee (en ligne)*, 15 septembre 2011.

44. HAYES et OLLITRAULT, *op. cit.*, p. 98.

45. Sylvie OLLITRAULT, « Militer pour soi : les techniques de fidélisation au sein de Greenpeace », dans *L'individu aujourd'hui : Débats sociologiques et contrepoints philosophiques*, sous la dir. de Philippe CORCUFF, Christian LE BART et François DE SINGLY, Res publica, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 17 juillet 2015, pp. 307-316.

46. Le directeur de Greenpeace reconnaît ainsi que la massification récente des actions de désobéissance civile a obligé l'organisation à « s'ouvrir, apprendre à travailler avec d'autres groupes et plus seulement avec notre petite équipe de grimpeurs et de professionnels ». Marie ASTIER et Gaspard d'ALLENS, « Le mouvement pour le climat mise gros sur la désobéissance civile », *Reporterre, le quotidien de l'écologie (en ligne)*, 21 septembre 2019.

d'action constituent une sphère qui représente le « premier cercle » de l'organisation et qui a évolué :

Donc, les organisations avec lesquelles Greenpeace est en contact régulier, et je vais essayer de les lister par, finalement, mon ressenti de proximité idéologique, euh... et de proximité sur le type de plaidoyer, les arguments avancés, et la façon de faire campagne. Et je dirais qu'aujourd'hui Greenpeace, plus qu'auparavant d'ailleurs, est en très forte proximité avec une sphère que je décrirais comme une sphère militante, anticapitaliste et désobéissance civile. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, plus qu'il y a certaines années, un rééquilibrage s'est fait sur la collaboration de Greenpeace avec d'autres organisations, et que la première famille vraiment, le premier cercle, serait vraiment euh... sur notamment les mobilisations, le côté *grassroots*. Et Greenpeace a plusieurs jambes comme plein d'organisations, mais cette jambe-là ça va être vraiment la famille Amis de la Terre... de la proximité sur les campagnes et la communication, et aussi Attac, un peu finalement, même s'il n'y a pas forcément d'opérations jointes, mais dans la proximité, finalement, idéologique, on va se reconnaître dans beaucoup de choses d'Attac. Et ensuite il y a une proximité avec le mouvement pour la justice climatique et la désobéissance civile, qui du coup en France aujourd'hui va être incarnée plutôt par des mouvements jeunes que sont Alternatiba et ANV COP 21⁴⁷.

Il est intéressant de noter que l'absence de collaboration directe – ici avec ATTAC – n'empêche pas le sentiment d'appartenance à un même univers idéologique et pratique. Si Greenpeace maintient toujours ses distances vis-à-vis des mouvements altermondialistes, entre autres, il convient de noter les évolutions internes au bureau français qui développe depuis quelques années une stratégie de mobilisation *grassroots* et de dialogue avec d'autres mouvements et organisations. Malgré cela, l'organisation continue de préserver une forme de distance avec des mouvements marqués politiquement pour des raisons historiques et financières – en l'occurrence l'importance cardinale de l'indépendance dans son identité et le risque de s'aliéner une partie de ses soutiens et de ses donateurs⁴⁸. Autrement dit, le positionnement distancié peut s'expliquer par des raisons historiques et stratégiques, mais il n'empêche pas des affinités et des collaborations indirectes en passant par des organisations qui peuvent collaborer directement et ouvertement avec des mouvements altermondialistes, en l'occurrence les AT et Alternatiba.

Le cadre de la justice climatique a donc à la fois donné naissance à de nouvelles or-

47. *Salarié de Greenpeace*, 10 juin 2018.

48. Pour une organisation comme Greenpeace, les prises de position politiques peuvent être très coûteuses. Le déploiement d'une banderole « Liberté, égalité, fraternité » sur la tour Eiffel deux jours avant le second tour de l'élection présidentielle de 2017 – l'objectif étant de se positionner contre l'extrême droite – a valu à l'organisation une vague de désinscriptions de ses listes de diffusion, de violence sur ses réseaux sociaux et la perte de plusieurs centaines de donateurs.

ganisations et offert des outils de renouvellement et de réactualisation des discours et pratiques d'organisations environnementales historiques. Dans la section consacrée à la décennie 2010 de leur historique, les AT présentent ainsi le climat comme « nouveau souffle du mouvement⁴⁹ » en citant les actions de désobéissance civile menées avec Alternatiba, ANV-COP21, ATTAC et Greenpeace. Côté altermondialiste, la porte-parole d'ATTAC parle aussi de la « possibilité de se renouveler⁵⁰ » offerte par les actions de désobéissance civile.

– Action non-violente
COP21

Tout en préservant leurs spécificités et la variété de leurs activités – leurs multiples « jambes » –, les organisations qui partagent cet univers de pratique et de sens tournent une partie de leur action vers la construction sur le temps long de mobilisations, de compétences et de discours communs qui favorisent la coopération sur le mode de l'évidence. Elles répondent ainsi à un besoin de renouvellement en termes idéologiques et de répertoires d'action – alimenté par la demande de nouvelles générations de militants – et, comme on le verra dans le chapitre 4, aux changements que connaissent les grands réseaux internationaux de lutte contre le changement climatique suite à l'échec de la COP 15. Il convient de noter que la proximité entre ces organisations ne s'appuie pas seulement sur des affinités idéologiques et pratiques, mais aussi sur des réseaux interpersonnels denses⁵¹. Bien que nous n'ayons pas de données pour objectiver ces relations informelles, certains enquêtés nous ont signifié – souvent en *off* – leur importance pour expliquer la proximité de deux organisations, la circulation des idées et des pratiques, ainsi que la fréquence de leurs collaborations.

Le partage de valeurs, de répertoires d'action et de visions du monde fluidifie fortement les relations entre ces organisations. La restructuration du pôle « radical » de l'espace des organisations environnementales nationales autour de la justice climatique,

49. LES AMIS DE LA TERRE FRANCE, « Histoire » [en ligne], disponible sur <https://www.amisdelaterre.org/nous-connaitre/une-histoire-des-victoires/> (page consultée le 17/10/2020)

50. ASTIER et d'ALLENS, *art. cit.*

51. De nombreux travaux d'analyse de réseaux appliquée aux mouvements sociaux ont montré les effets de relations interpersonnelles denses sur la coopération entre mouvements. Généralement, l'existence de « liens sociaux » favorise des alliances plus robustes et moins instrumentales. Delia BALDASSARRI et Mario DIANI, « The Integrative Power of Civic Networks », *American Journal of Sociology*, 113 (3), 2007, pp. 735-780.

d'une réaffirmation et d'une démocratisation des méthodes de désobéissance civile non violente rendent cet univers particulièrement cohérent et distinct des autres : les organisations partagent les mêmes cadres, les mêmes répertoires d'action, la même position dans la structure relationnelle et des relations interorganisationnelles et interpersonnelles denses. Son faible effectif, au regard de l'étendue de l'espace, favorise la multiplication des collaborations et des relations d'interdépendances.

Dans le cas d'univers de pratique et de sens plus larges et diffus, l'interconnaissance et la collaboration sont moins systématiques et évidentes, et le partage de cadres ne présume ni de répertoires et compétences communes, ni de proximité structurale. Les évolutions respectives de deux organisations peuvent toutefois les amener à renforcer leurs liens quand le partage de cadres communs sert de ciment à un partenariat pérenne, et surtout que les différences entre les organisations sont jugées comme une opportunité pour répondre à leurs besoins stratégiques.

II. Une « alliance stratégique » pour répondre aux évolutions internes et externes

Le partage de cadres et de pratiques favorise donc un mode de collaboration sur le mode de l'évidence entre les organisations. Elle facilite la reconnaissance mutuelle et le sentiment d'appartenance à un même mouvement. Dans cette section, nous nous intéressons à une alliance entre deux organisations – la FNH et l'UNCPPIE – qui appartiennent à un univers, plus diffus et moins cohérent que celui que nous venons de voir, qui rassemble les associations d'éducation à l'environnement. Ce secteur, particulièrement professionnalisé et structuré par les politiques publiques, a connu une croissance importante puis une forme d'essoufflement et de perte de spécificité à partir des années 2000. Dans ce contexte, un de ses acteurs centraux, l'UNCPPIE, a cherché à se renouveler en puisant des ressources externes et en construisant une alliance forte avec la FNH, qui a elle-même connu une évolution l'amenant à trouver un intérêt à ce partenariat. Nous reviendrons sur la formation et l'évolution du secteur (1) avant de nous intéresser plus particuliè-

– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme

– Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement

rement à l'alliance entre ces deux organisations. Si le partage d'un univers commun a favorisé leur rencontre, il ne suffit pas à expliquer la formation de cette alliance. Les évolutions que connaissent le secteur et les organisations expliquent une convergence des intérêts des organisations. Surtout, c'est la capacité des organisations à utiliser des injonctions externes pour répondre à un besoin de renouvellement de leurs moyens d'action qui permet de comprendre la construction d'une alliance particulièrement approfondie (2).

1. Un secteur associatif professionnalisé en quête de renouvellement

Le thème de l'éducation à l'environnement apparaît dans les années 1970, notamment à l'échelle internationale. Le PNUE, créé lors de la Conférence de Stockholm en 1972, a notamment comme moyen d'action l'éducation, entendue comme « ciment social et culturel ⁵² », conception promue par l'UNESCO – qui parle d'« éducation relative à l'environnement ». Par la suite, plusieurs rencontres internationales amènent à la rédaction et la signature de la charte de Belgrade, en 1975, qui établit « les principes et trace les lignes directrices de l'éducation en matière d'environnement pour toute une génération à l'échelle de la terre ⁵³ », et au lancement du Programme international de l'éducation à l'environnement (PIEE).

Une étape supplémentaire est franchie en 1977 lors de la Conférence de Tbilissi, dont la charte encourage les États à mettre en œuvre des politiques ambitieuses en matière d'éducation relative à l'environnement, tant dans le système scolaire qu'en dehors, notamment à travers les médias de masse. Les décennies suivantes voient une « réorientation de l'Education à l'Environnement pour qu'elle soit en accord avec les principes du développement durable ⁵⁴ », notamment à Rio en 1992 et à Johannesburg en 2002.

52. Joy TOUPET, « Les traducteurs du changement : de l'intégration des jeunes ruraux à la gestion de la nature : les formes de l'Education à l'Environnement au sein de l'ULAMIR-CPIE du Pays de Morlaix (1974 – 2017) », Thèse de doctorat, Rennes : Rennes 2, 11 janvier 2018, p. 48.

53. « Charte de Belgrade », *Aménagement et nature*, (45), 1977, pp. 4-5.

54. TOUPET, *op. cit.*, p. 50.

En France, le lien entre protection de l'environnement et éducation apparaît dès les premières étapes de la construction d'une action publique dédiée : « programme des 100 mesures » de 1969, création d'un Centre d'expérimentation pédagogique (CEP) en Lozère par le ministère de l'Agriculture en 1970, et surtout création du ministère de l'Environnement en 1971⁵⁵. Plusieurs circulaires visent à appliquer les chartes internationales dans le système scolaire français, mais leurs effets restent marginaux⁵⁶.

Les premières décennies sont donc marquées par une action publique faible qui va s'appuyer sur un dynamisme associatif important autour de cette question⁵⁷. On peut certes faire remonter les démarches éducatives du mouvement environnemental à des activités mises en place par les associations naturalistes dès la fin du XIX^e, caractérisées par un tropisme scientifique et l'importance des études de milieux. C'est toutefois dans les années 1960-1970 que les premières associations d'éducation à l'environnement sont créées. C'est notamment le cas, dès le début des années 1970 des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement (CPIE), créés par une mission interministérielle. Les sept premiers centres naissent entre 1972 et 1977 pour donner un ancrage territorial à un très jeune ministère de l'Environnement⁵⁸. Même si le choix du nom témoigne d'une volonté de se démarquer d'une démarche trop naturaliste (l'appellation de Centre d'observation de la nature a par exemple été rejetée), les actions menées restent dans cette tradition⁵⁹ et la proximité avec les parcs naturels régionaux est importante. L'UNCPIE, quant à elle, naît officiellement en 1977 pour coordonner l'action de ces associations locale. À partir de 1982, l'État lui délègue la charge de délivrer le label CPIE.

Parallèlement, l'éducation à l'environnement se développe dans le mouvement d'éducation populaire, en construisant une approche sensiblement différente, où le but n'est « pas d'acquérir des connaissances ni de changer de comportements, mais de permettre

55. TOUPET, *op. cit.*, p. 52.

56. Chantal ASPE et Marie JACQUÉ, *Environnement et société : une analyse sociologique de la question environnementale*, Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2012, 279 p.

57. Maryline COQUIDE, Jean-Marc LANGE et Jean-Marie PINCEMIN, *Éducation à l'environnement en France : éléments de situation et questions curriculaires*, hal-00526082, 2010, 14 p.

58. Marie JACQUÉ, « L'éducation à l'environnement : entre engagements utopistes et intégration idéologique », *Cahiers de l'action*, (47), 15 décembre 2016, pp. 13-19.

59. ASPE et JACQUÉ, *op. cit.*, p. 218.

de s'imprégner physiquement et affectivement de l'environnement, source d'épanouissement personnel, par des démarches d'exploration et d'appropriation du milieu⁶⁰. » En 1983, le Réseau École et Nature est créé pour fédérer des associations locales d'éducation à l'environnement, mais en développant une approche plus politique et utopiste. Il existe donc plusieurs types d'éducation à l'environnement, s'appuyant chacun sur des acteurs différents : éducation au sujet de l'environnement (associations naturalistes, ministère de l'Environnement), éducation par et dans l'environnement (classes découvertes, éducation populaire, ministère de la Jeunesse et des Sports) et pour l'environnement (associations, collectivités, écoles, ministère de l'Environnement)⁶¹.

Les années 1980 et 1990 voient une structuration de l'action publique en matière d'éducation à l'environnement, notamment à travers la signature d'un protocole entre les ministères de l'Environnement et de l'Éducation nationale en 1983, qui sera réactualisé en 1993 pour intégrer les évolutions internationales vers une éducation pour un développement durable. Le secteur se professionnalise et devient « une nouvelle compétence gestionnaire et professionnelle pour le milieu associatif environnemental⁶² », notamment à travers la décentralisation qui amène les collectivités locales à se reposer sur des associations locales pour porter « un projet moral commun aux milieux associatifs et aux collectivités locales donnant sens et légitimité à cette intégration gestionnaire des enjeux environnementaux⁶³. » Les deux réseaux connaissent une croissance importante, alimentée par la création du dispositif « emplois jeunes » en 1997 qui permet notamment aux associations de créer « des postes d'éducateurs à l'environnement et de chargés de mission pour assurer les animations dans le cadre scolaire⁶⁴ ».

Les années 2000 marquent l'aboutissement de cette période de professionnalisation, caractérisée par une transformation des profils des salariés, même dans les associations du Réseau École et Nature qui voient une nouvelle génération de formateurs développant une conception moins militante, plus professionnelle et qui insiste sur la modification des

60. TOUPET, *op. cit.*

61. Voir la typologie synthétique proposée par Joy Toupet dans sa thèse : *ibid.*, p. 72.

62. JACQUÉ, *art. cit.*

63. *Ibid.*

64. ASPE et JACQUÉ, *op. cit.*, p. 222.

comportements des individus⁶⁵. Cette évolution participe d'une dépolitisation des questions environnementales par la promotion d'une morale éco-citoyenne⁶⁶ qui se déploie autour d'une grammaire sensibilisatrice où la pédagogie et l'appel au civisme, notamment à travers les « bonnes pratiques », tiennent une place prépondérante⁶⁷.

Comme de nombreux secteurs associatifs fortement liés à la mise en œuvre de politiques publiques, le secteur consacré à l'éducation à l'environnement et au développement durable se trouve intégré à un secteur économique plus large et fortement concurrentiel, notamment à travers la baisse des subventions publiques et le passage à la commande publique (voir l'introduction générale) et connaît donc une perte de spécificité. Autrement dit, la professionnalisation et la mise en concurrence poussent vers sa standardisation et une disparition progressive de son identité distinctive.

Dans ce contexte, l'UNCPIE a lancé une réflexion sur sa mission et son avenir pour répondre à ces évolutions. Dans son rapport d'activité 2014 et d'orientation 2015, elle présente, par la voix de son président Yvon Bec, une charte visant à renouveler le positionnement des CPIE sur le long terme, produit de deux ans de réflexion qui ont permis « de constater les limites de notre positionnement actuel qui nous faisait apparaître plus comme des prestataires de service en matière d'éducation à l'environnement et d'accompagnement des collectivités que comme acteurs du changement de comportements des habitants de nos territoires⁶⁸ ». La charte, votée en congrès, positionne les CPIE comme « artisans du changement environnemental » – slogan qui remplace celui d'« initiateurs d'environnement pour les territoires » – en développant un discours plus ouvertement politique (voir Annexe K, page 396). L'objectif affiché est le « renforcement du pouvoir d'agir des citoyens » sur les territoires de chaque CPIE.

La transformation de l'objet du réseau se traduit aussi par une réflexion sur le modèle organisationnel et économique de l'union et des CPIE. Dans le rapport d'activité 2015, le

65. ASPE et JACQUÉ, *op. cit.*, p. 232.

66. Jean-Baptiste COMBY et Matthieu GROSSETÊTE, « La morale des uns ne peut pas faire le bonheur de tous. Individualisation des problèmes publics, prescriptions normatives et distinction sociale », dans Philippe COULANGEON et Julien DUVAL, *Trente ans après La Distinction, de Pierre Bourdieu*, La Découverte, 2013.

67. COMBY, *La question climatique, op. cit.*

68. UNCPIE, *Rapport d'activité 2014 et d'orientation 2015*, 2015, p. 5.

secrétaire général établit un lien clair entre l'évolution des modes de financement public et le besoin de renouvellement :

Nos modèles économiques reposaient sur un modèle de redistribution qui est pour le moment en panne. La marchandisation de notre engagement par la commande publique nous a démontré combien elle nous faisait perdre en initiative, en créativité et même, aussi paradoxal que cela soit, en résultat économique⁶⁹ !

Le réseau propose alors à ses associations membres un processus de réflexion pour mettre en œuvre la nouvelle ligne politique nationale, ainsi que pour « appréhender la notion de modèle économique qui nous a longtemps été étrangère, car par chance nous n'avions pas vraiment à nous en préoccuper⁷⁰ », notamment en s'appuyant sur le Centre de ressources DLA (CRDLA) Environnement, dont l'UNCPIE est porteuse avec le CLER et FNE. Le dispositif local d'accompagnement (DLA) est un dispositif qui participe à une recomposition des politiques publiques de l'État et de la place qu'y tient le monde associatif, dont nous avons parlé en introduction. Nous y reviendrons dans le cinquième chapitre.

Un autre axe de transformation, qui nous intéresse particulièrement ici, est le développement d'une stratégie d'alliance poussée avec la FNH, alliance « qui représente beaucoup plus qu'un simple partenariat sur quelques actions ciblées, mais garde à chaque organisation son identité propre, certains de ses projets et son fonctionnement [...] une alliance durable (autrement dit prévue pour durer avec des projets sur plusieurs années)⁷¹. »

– Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement

– Réseau pour la transition énergétique

– France Nature Environnement

– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme

2. L'alliance comme stratégie d'adaptation : le cas de la FNH et de l'UNCPIE

Lancée en 2016, cette alliance est un projet, à notre connaissance rare, voire unique, dans l'espace, de mise en place progressive d'un partenariat particulièrement approfondi entre deux organisations éloignées en termes organisationnel et structural – la FNH est dans le noyau secondaire, l'UNCPIE dans la première position « Agriculture, territoires »

69. UNCPIE, *Rapport d'activité 2015 et d'orientation 2016*, 2016, p. 9.

70. *Ibid.*, p. 9.

71. *Ibid.*, p. 6.

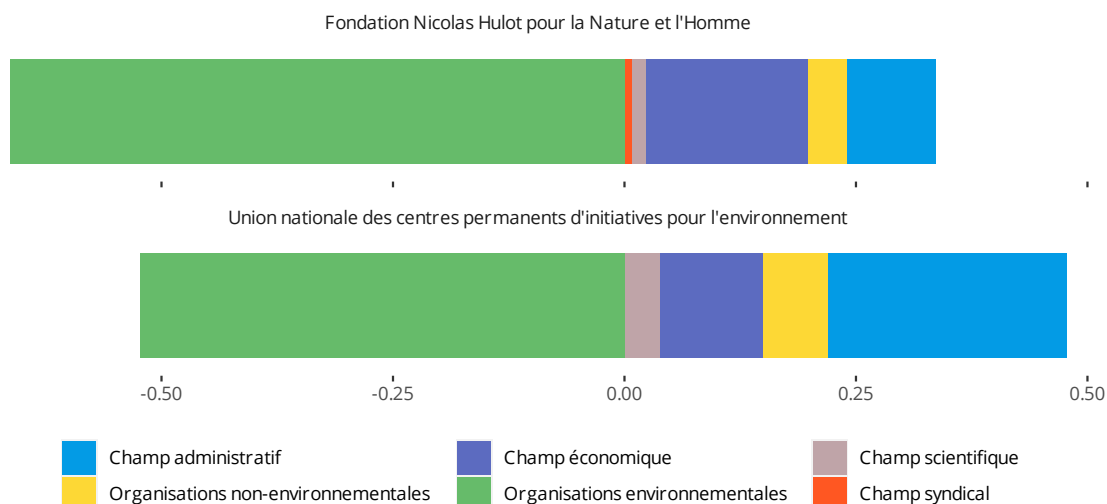


FIGURE 3.2. – Répartition de la force des relations de la FNH et de l'UNCPIE

(voir Figure 1.6, page 93), et les organisations se distinguent sur la répartition de leurs relations avec les champs externes (voir Figure 3.2). La FNH consacre une part plus importante de ses relations aux autres organisations environnementales et au champ économique, alors que l'UNCPIE se distingue par sa proximité au champ administratif.

Malgré ces différences, elles partagent un univers de sens qui a pu servir de terreau à cette alliance. Avant d'être une structure généraliste connue pour ses campagnes auprès du grand public et son activité d'expertise et de plaidoyer, la FNH était spécialisée sur l'éducation à l'environnement. Elle est fondée en 1990 par Nicolas Hulot sous le nom de Fondation Ushuaïa, repris de son émission à succès – il ne s'agit toutefois pas d'une fondation d'entreprise. Elle place l'éducation à l'environnement au cœur de son activité, par exemple en organisant des voyages d'initiation à la nature en France et à l'étranger à destination de jeunes, mais aussi des enseignants et des animateurs⁷², en donnant des bourses à des projets et organisations, en publiant un recensement des inventaires des outils pédagogiques et activités éducatives menées dans l'enseignement en France ou encore en organisant des concours à destination de classes de collège⁷³.

72. Roger CANS, « Une initiative de la Fondation Ushuaïa - Des enseignants découvrent la mangrove sénégalaise », *Le Monde*, 4 janvier 1992, p. 7.

73. FNH, « Historique » [en ligne], disponible sur <https://web.archive.org/web/20140213234843/http://www.fondation-nicolas-hulot.org/fondation/historique> (page consultée le

Elle prend le nom actuel de Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme en 1994, puis sera temporairement renommée Fondation pour la nature et l'homme au gré des engagements politiques de son fondateur : candidature à la primaire d'Europe Écologie Les Verts (EELV) en 2011 et ministre de l'Écologie en 2017. En 1994 aussi, elle devient membre de la commission éducation de l'UICN, obtient la reconnaissance d'utilité publique deux ans plus tard, et adhère au CFEEDD en 1999. Par la suite, elle mène des « campagnes de civisme », notamment sur les milieux marins et la ville, dont l'objectif est de promouvoir l'écocitoyenneté dans les écoles. En 2001, la fondation devient armateur en faisant l'acquisition d'un voilier, le *Fleur de Lampaul*, qu'elle utilise pour des « actions de sensibilisation et d'éducation à l'environnement et [...] des missions scientifiques sur le littoral atlantique et méditerranéen⁷⁴ », puis s'en sépare en 2009.

– Union internationale pour la conservation de la nature
– Collectif français pour l'éducation à l'environnement vers un développement durable

Elle continue à développer des actions d'éducation à l'environnement – soutien de projets, création d'une École Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme temporaire dans le Morbihan – mais diversifie ses activités. Une partie vise à étendre la logique de pédagogie et de promotion de l'écocitoyenneté auprès du grand public : lancement du Défi pour la Terre avec l'ADEME en 2005, de la plateforme d'écovolontariat J'agis pour la nature en 2010, de projets de sciences participatives ou encore d'un « coach carbone » à destination des particuliers avec l'ADEME. Une autre partie témoigne plus largement d'une extension du domaine d'action de la fondation à travers des campagnes et activités de plaidoyer : en 2003, lancement de sa « première campagne de communication institutionnelle » qui ne vise plus seulement un public scolaire et jeune⁷⁵, soutien d'activités de conservation, lancement du Pacte écologique signé par plus de 730 000 personnes et plusieurs candidats aux élections présidentielles de 2007, création d'un réseau d'associations régionales partenaires, participation au Grenelle de l'environnement, création d'un Guide

26/10/2020)

74. FNH, « Fleur de Lampaul » [en ligne], disponible sur <http://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=http%3A%2F%2Fwww.fondation-nicolas-hulot.org%2Ffondation%2Fpresentation> (page consultée le 26/10/2020)

75. Il s'agit d'une campagne de publicité offerte par l'agence CLM BBDO (filiale française de l'agence américaine BBDO, elle-même filiale du groupe Omnicom) et affichée sur des panneaux JCDecaux. Les affiches mettent en scène un « gros plan sur le sein d'une femme d'où s'écoule un lait pollué », métaphore d'une planète « mère nourricière » en mauvais état.

de l'éco-électeur pour les élections municipales de 2008, obtention d'un siège dans plusieurs instances de concertation, dont le Conseil économique, social et environnemental (CESE), lancement d'un programme sur la restauration collective – notamment un guide à destination des élus locaux avec la Fédération nationale des CIVAM –, lancement d'un « Ultimatum climatique » à l'occasion de la COP 15 aux côtés de grandes organisations environnementales et humanitaires, ou encore création d'un *think tank* interne.

La FNH et l'UNCPPIE sont deux organisations assez éloignées sous plusieurs aspects. Si la première est devenue progressivement une des grandes ONG environnementales généralistes siégeant au CNTE, membre du RAC et régulièrement sollicitée par les médias, la deuxième est restée jusqu'à récemment focalisée sur son cœur de métier, à savoir l'éducation à l'environnement et l'action territoriale. Initialement créée par les pouvoirs publics et fortement liée à l'action publique environnementale et éducative, l'UNCPPIE s'est peu à peu autonomisée et met en place un processus de réflexion l'amenant à diversifier ses activités et sources de revenu. La FNH est une initiative privée, soutenue par de grandes entreprises (notamment EDF, TF1 et l'Oréal), qui a diversifié son activité et travaille avec les pouvoirs publics comme avec le secteur privé.

Les deux organisations ont collaboré ensemble ponctuellement, notamment en co-animant le Collectif National Sciences Participatives Biodiversité, créé en 2012 avec le MNHN et Natureparif, ainsi que dans le dispositif J'agis pour la nature qui favorise l'écovolontariat – la fondation parlera ensuite de bénévolat nature pour se distinguer des « missions de volontariat statutaire (service civique, VSI, SVE, etc.)⁷⁶. » Les deux organisations sont aussi membres du CFEEDD.

La FNH avait déjà quelques partenaires régionaux lui permettant d'avoir des relais sur le territoire sans avoir à créer d'antennes. La fondation est en effet une structure nationale qui ne dispose pas d'antennes ou de groupes locaux et ne souhaite pas en créer, notamment à cause des risques liés à l'utilisation du nom de son fondateur par d'autres structures. À l'inverse, le réseau des CPIE dispose d'une inscription territoriale importante et historique, lui offrant une connaissance fine des acteurs et logiques de

76. FNH, *Rapport d'activités 2012*, 2013, p. 11.

chaque territoire. Il s'agit, en additionnant les effectifs de l'ensemble des CPIE, d'un des plus gros réseaux employeurs du monde associatif environnemental, avec 900 salariés pour 80 CPIE et 16 unions régionales, pour un budget consolidé de 80 millions d'euros en 2012⁷⁷.

Les deux organisations ont pu se baser sur le partage d'un univers de sens et de pratique, celui de l'éducation à l'environnement. Le cadrage des questions environnementales sous un angle sensibilisateur et professionnel, où l'écocitoyenneté et la formation des consciences individuelles sont centrales, a été un terreau commun pour la construction d'une alliance originale. Elle se dote d'une gouvernance particulière : un comité politique (administrateurs et directions), un comité technique (directions, chargés de missions) pour mettre en œuvre et suivre les projets communs, et « des “participations croisées” d'administrateur·rice·s dans les conseils d'administration respectifs des deux organisations, de salarié·e·s et administrateur·rice·s dans les événements de chacun⁷⁸ ». L'enjeu était notamment de trouver un moyen d'aller plus loin qu'un partenariat classique – où des chargés de campagne ou les directions se rencontrent plus ou moins régulièrement – sans fusionner les deux organisations⁷⁹.

Pour mettre en œuvre cette « alliance stratégique »⁸⁰, les organisations se sont faites conseiller par l'Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général (ADASI), un des acteurs du monde associatif qui travaillent au renouvellement des modèles économiques et stratégiques des structures associatives (voir Encadré 3.1). Ce travail se fait avec le soutien financier de la Fondation Daniel et Nina Carasso⁸¹, fondation familiale brièvement présentée dans le chapitre 2

77. UNCPIC, *Plaquette CPIE - Le réseau*, juin 2012.

78. UNCPIC, *Rapport d'activité 2017 et d'orientation 2018*, 2018, p. 9.

79. Lilian Mathieu note que la fusion dans « une entité singulière au sein de laquelle les différentes composantes deviendraient plus ou moins invisibles, voire verraient se dissoudre leur identité » est généralement évitée. MATHIEU, « Éléments pour une analyse des coalitions contestataires », *art. cit.* ; La tension « entre l'autonomie et l'intégration, entre l'isolement et la standardisation » est constitutive de tout projet de mutualisation des moyens. Nadine RICHEZ-BATTESTI et Marie-Claire MALO, « ESS et mutations organisationnelles », *Revue internationale de l'économie sociale*, (325), 2012, pp. 36-47.

80. Cette forme particulière d'alliance est réputée favoriser « l'apprentissage inter-organisationnel, mais aussi intra intra-organisationnel ». *idem*, *art. cit.*

81. INSTITUT ISBL, « Nouvelles alliances : les associations à la manoeuvre » [en ligne], disponible sur <https://institut-isbl.fr/nouvelles-alliances-associations-a-manoeuvre/> (page consultée le 29/10/2020)

(page 144).

Encadré 3.1 Des « structures d’accompagnement d’intérêt général » au service d’une ouverture de l’espace

Plusieurs structures travaillent à la réflexion autour des modèles socio-économiques des associations et des mutations du secteur. Rassemblées dans un groupe informel de dirigeants de « structures d’accompagnement du secteur associatif », on trouve d’abord des acteurs centraux de la structuration et de la professionnalisation du monde associatif, proches de l’économie sociale et solidaire (ESS) : le Mouvement associatif (anciennement Conférence permanente des coordinations associatives), la Fonda, le Don en Confiance (anciennement Comité de la Charte), France Active (« Mouvement des entrepreneurs engagés »), France bénévolat, France Générosités (syndicat d’associations et fondations) et le Réseau national des maisons des associations (RNMA). S’y ajoutent des associations, souvent plus récentes, spécialisées sur l’accompagnement et le développement des associations et des entreprises de l’ESS : l’Association pour le développement du management associatif (ADEMA), l’Avisé (« agence d’ingénierie pour entreprendre autrement »), Passerelles et Compétences (« bénévolat de compétence ») et le Rameau.

Dans une note publiée en 2012, ces organisations définissent l’accompagnement comme « l’ensemble des démarches d’appui apportées à une association à un moment donné par un acteur externe, sous quelque forme que ce soit ^a. » Il peut s’appliquer au « projet associatif, sa stratégie de développement, les activités et/ou la gestion de l’association. » Elles font le bilan des dispositifs d’accompagnement existants – le DLA en tête –, mais aussi des défis et des besoins, puis finissent par des propositions pour « renforcer l’accompagnement associatif ».

Ces acteurs promeuvent une vision du monde associatif comme un « espace de service ^b » et développent, comme le décrit Lemieux, un discours qui vise « à faire inscrire au cœur même de la définition légitime de l’activité propre à leur champ, la nécessité que celle-ci soit justifiée au regard des attentes de ceux qui la financent ». Les associations « doivent non seulement s’adapter, résister à la concurrence, mais aussi conserver leurs spécificités tout en innovant ^c ». Autrement dit, elles doivent se conformer aux règles en vigueur dans le secteur de l’ESS, le champ économique, et le monde associatif. Pour faire face à une demande sociale de plus en plus individualisée, « elles sont notamment amenées à créer et développer des services d’intérêt général. » Il s’agit donc d’accompagner les associations dans leur réflexion stratégique et de les aider à « mesurer et démontrer leur utilité sociale ».

C’est dans cette logique que le Rameau, le Mouvement associatif, l’Avisé et Consult’in France ont créé l’Association pour le développement de l’accompagnement à la stratégie et à l’innovation de l’intérêt général (ADASI), en 2014. Cette association propose une activité de conseil auprès de « projets d’intérêt général » et d’« investisseurs socié-

taux »^d, ainsi qu'une activité de groupe de réflexion en participant à la rédaction de notes^e et de diverses publications. Elle propose notamment des parcours d'accompagnement à l'innovation spécifiques pour les têtes de réseau associatives en partenariat avec le Mouvement associatif.

À la croisée du monde associatif et de l'ESS, ces acteurs commencent progressivement à toucher les associations et fondations environnementale, qui restaient jusqu'ici relativement éloignées, notamment du fait de l'absence de coordination environnementale, de la multiplicité des têtes de réseau (FNE ne devient membre du Mouvement associatif qu'en 2017) et d'une professionnalisation partielle. Parmi les bénéficiaires de l'ADASI par exemple, on ne trouve dans la catégorie Environnement que l'UNCPPIE, la FNH, le Centre de ressources DLA Environnement et le réseau Éco Habitat (lutte contre la précarité énergétique)^f. Des catégories comme la lutte contre l'exclusion, le logement ou l'éducation comptent beaucoup plus de structures. Par ailleurs, à l'exception du CRDLA Environnement et du projet d'alliance discuté dans ce chapitre, nous avons rarement croisé ces acteurs lors de notre enquête, que ce soit dans le cadre de notre analyse de réseaux, de nos entretiens ou de notre corpus documentaire.

a. ADEMA et al., *Accompagner les mutations associatives. États des lieux et propositions*, avril 2012, p.4.

b. LEMIEUX, « Le crépuscule des champs. Limites d'un concept ou disparition d'une réalité historique », *op. cit.*

c. ADEMA et al., *op. cit.*

d. ADASI, « Nos expertises » [en ligne], disponible sur <https://adasi.org/nos-expertises/> (page consultée le 31/10/2020)

e. ADASI et al., *Évolution de l'accompagnement des structures associatives : Constats, besoins et pistes de réflexion*, 10 juillet 2017.

f. ADASI, « Nos bénéficiaires » [en ligne], disponible sur <https://adasi.org/les-beneficiaires/> (page consultée le 31/10/2020)

Un des premiers gros projets communs mis en place est le concours My Positive Impact. Ces « trophées pour le climat » mettent en compétition des associations, des collectivités et des PME qui proposent des « solutions pour le climat ». Après un vote d'un jury et du grand public sur une plateforme web, les lauréats gagnent une grande campagne de communication offerte par des régies publicitaires, des médias, de grandes entreprises et l'ADEME.

À la suite de ces premiers projets, en 2018, l'alliance se structure autour d'un mot d'ordre, « Qualifier l'innovation pour changer d'échelle » :

Déclencher massivement les changements de pratiques, au quotidien et dans la durée, des acteurs sur les territoires et progressivement entraîner les organisations et les institutions à s'engager dans l'action commune.

3 clés d'entrée :

- aborder les problématiques avec une approche systémique et sous un angle de justice sociale ;
- faire bouger les pratiques des individus et des organisations ;
- à l'échelle des territoires ⁸².

Les deux organisations créent notamment des « plateformes d'acteurs et d'actions en faveur de la biodiversité », avec le soutien de l'Office français de la biodiversité (OFB), d'EDF et de la CDC. Des CPIE « pilotes » doivent expérimenter ces plateformes dont l'objectif est la « coconstruction d'une stratégie territoriale pour la biodiversité dans lesquelles habitants, associations, collectivités, entreprises et CPIE prennent ensemble leur part ⁸³. » Les projets sont tous marqués par l'importance de la logique partenariale : il s'agit de coconstruire, d'être dans une « posture de facilitation » et de mobiliser les « parties prenantes ». Cette rhétorique de la coopération, déclinée en co-construction, co-production, partenariat, collaboration ou encore dialogue, est un élément central de l'économie sociale et solidaire ⁸⁴, repris notamment par l'UNCPIE qui se donne pour mission d'accompagner différents acteurs.

Les conditions de création d'une alliance particulièrement poussée ont donc été réunies grâce à plusieurs facteurs. La FNH et l'UNCPIE partageaient une inscription dans l'univers de l'éducation à l'environnement et au développement durable. La dimension culturelle est donc centrale pour expliquer la compatibilité entre les deux organisations. Elle explique notamment que chaque organisation fait partie de l'espace des possibles de l'autre. Chacune a connu une série d'évolutions qui a favorisé une diversification des activités et une extension du domaine d'action. Cette convergence des trajectoires, associée à une spécialisation en matière d'échelle d'action (la FNH au niveau national, l'UNCPIE aux échelons locaux), les a amenées à développer un travail en commun pour construire une « alliance stratégique » sur le long terme.

82. UNCPIE, *Rapport d'activité 2019 et d'orientation 2020*, 2020.

83. *Ibid.*, p. 17.

84. « Ce caractère multisémantique parce que multifacettes des coopérations renvoie à un ensemble très hétérogène d'agencements entre les acteurs de l'économie sociale et solidaire, et entre les acteurs de l'ESS et d'autres acteurs (les pouvoirs publics, les entreprises à but lucratif, les citoyens, les chercheurs, etc.). Mais il fait référence aussi et surtout à des normes et des pratiques de réciprocité, à des règles participatives et de démocratie, émergentes ou institutionnalisées, à des manières de co-gérer, de co-construire des initiatives et des projets communs. » Laurent GARDIN et Florence JANY-CATRICE, éd., *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2016, p. 7.

La dimension structurelle, particulièrement les évolutions que connaît le monde associatif sous la poussée d'acteurs comme l'ADASI, et surtout la dimension stratégique sont également nécessaires pour comprendre cette alliance. En effet, elle permet aux organisations de répondre à un certain nombre d'injonctions institutionnelles autour de la complexification des modèles organisationnels et économiques des « entreprises associatives »⁸⁵, de la mutualisation et de la coopération, tout en s'offrant de nouvelles capacités d'action. Ces injonctions peuvent en effet « être prolongées, à la fois par la poursuite de projets communs améliorant la qualité des services, et par la redynamisation [de] la fonction socio-politique des associations⁸⁶. » Autrement dit, les contraintes imposées par des champs externes peuvent être utilisées à profit par les organisations pour répondre à leurs besoins.

– Association pour le développement de l'accompagnement à la stratégie et à l'innovation de l'intérêt général

Ici, l'importation de normes, de croyances et d'outils organisationnels propres à l'ESS, encouragée par les pouvoirs publics, a été mobilisée pour construire l'alliance. À première vue, la stratégie de l'UNCPPIE, qui se conforme aux injonctions des pouvoirs publics pour s'en autonomiser, peut paraître paradoxale. Elle ne l'est toutefois pas tant que cela, puisqu'elle s'adapte à l'ambivalence des recompositions des relations entre État et monde associatif, marquée par une série de « désengagements et de réengagements de l'État⁸⁷ » sous des modalités variées.

– Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement

Cette alliance est un cas exceptionnel dans l'espace des organisations environnementales nationales. Il a fallu qu'un certain nombre de facteurs convergent pour qu'elle se réalise, et elle doit en partie son existence aux moyens financiers et humains de la FNH et de l'UNCPPIE. Comme nous allons le voir dans la section suivante, la construction de collaborations fortes a un coût que peu d'organisations sont prêtes à payer, ou alors

– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme

85. Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction générale, nous incluons volontairement les fondations dans le monde associatif. Bien qu'elles aient des spécificités du fait de leur statut juridique et de leurs capacités financières, elles sont généralement considérées de la même manière par les pouvoirs publics, que ce soit sous les termes de « société civile » ou d'ONG, et partagent de nombreuses caractéristiques en termes d'objectifs, de moyens d'action et de vision de leur rôle dans la transformation de la société. Elles sont d'ailleurs tendance à effacer les différences de fonctionnement par un phénomène de mimétisme, notamment sur leur gouvernance. La FNH a par exemple tenté de la démocratiser en créant un comité consultatif des donateurs où siègent 10 donateurs élus par les autres pour un mandat de 4 ans renouvelable.

86. GARDIN et JANY-CATRICE, *op. cit.*, p. 206.

87. COTTIN-MARX et al., *art. cit.*

très rarement. Dans un espace où les ressources sont particulièrement limitées, la dimension instrumentale prend une importance décisive pour comprendre les logiques de collaborations entre organisations environnementales.

III. Un rapport stratégique à la collaboration

Les organisations environnementales ne bénéficient pas toutes d’alliés « naturels » avec qui elles partagent des affinités idéologiques et pratiques, ni d’intérêts communs et de capacités d’action aussi importants que ceux que nous avons rencontrés dans la section précédente. La dimension rationnelle – limitée, rappelons-le, par la connaissance partielle de l’environnement – de la décision de collaborer ou non devient alors encore plus importante. Les organisations évaluent le coût⁸⁸, en termes de ressources à investir et de risques (notamment en termes de réputation), et le bénéfice attendu – visibilité accrue, accès à de nouveaux publics ou de nouvelles sources de revenus, etc. La mise en place de collaborations longues et fortes est souvent jugée peu rentable au regard du coût et des risques qu’elles impliquent⁸⁹ (1). Les organisations privilégient alors des collaborations ponctuelles par projet commun qui leur permettent de « faire leur marché » selon leurs besoins, mais aussi de naviguer entre plusieurs univers. Ce mode de collaboration représente un compromis stratégique qui permet de résoudre, au moins temporairement, les injonctions contradictoires, en particulier entre coopération et distinction. Plus généralement, il représente un moyen d’action collective souple qui aide les organisations à gérer le pluralisme institutionnel (2).

88. Vincent LEMIEUX, *Les coalitions : liens, transactions et contrôles*, Paris : Presses universitaires de France, 1998, 235 p.

89. « Manifestant une détermination à participer à des activités ou à des structures communes (un événement protestataire, une campagne revendicative ou un collectif interorganisationnel), elles tendent à rester limitées dans leurs enjeux et leur durée, car formées d’acteurs soucieux de préserver leur autonomie et leur spécificité. » MATHIEU, « Éléments pour une analyse des coalitions contestataires », *art. cit.*

1. Des collaborations fortes coûteuses et risquées

Comme nous venons de le voir dans les deux premières sections, la mise en place de relations de coopération pérennes a de nombreux avantages pour les organisations : acculturation réciproque, réduction de l'incertitude, partage et complémentarité des savoir-faire et des ressources, ainsi que des échelles d'action et des réseaux de chaque organisation.

En dehors de ces collaborations fortes et longues, une partie des organisations – en particulier celles des deux noyaux – sont amenées à travailler ensemble dans le cadre d'instances de consultation dans lesquelles elles siègent. Malgré leurs divergences, que ce soit sur le fond des dossiers traités ou les méthodes pour promouvoir leurs positions, elles doivent faire « front commun » face à leurs interlocuteurs, notamment dans le cadre de la « gouvernance à cinq » – État, salariés, employeurs, collectivités territoriales et ONG. Ce travail d'alignement des positions vise notamment à augmenter leur poids, comme nous l'explique ce salarié d'une grande organisation :

Si on a le même point de vue sur les mêmes questions, il n'y a pas de raisons de ne pas faire front commun. Euh... Voire même l'inverse, parce que je trouve ça politiquement extrêmement parlant de se dire, cet enjeu est tellement... enfin, est d'une telle évidence, et fait tellement l'unanimité d'un point de vue écologique que si il fait l'unanimité entre des acteurs aux approches aussi différentes que Greenpeace et le WWF, je crois que... Greenpeace, les Amis de la Terre d'un côté, FNH, le WWF, euh... et autres de l'autre, bah autant le dire et le faire savoir⁹⁰.

Non seulement l'accord entre des organisations « aux approches aussi différentes » a une dimension symbolique importante, mais elle s'avère nécessaire dans le cadre d'instances où un collège a tout intérêt à ne pas afficher ses désaccords. Le fonctionnement des instances pousse donc les organisations à maintenir un lien à travers ce travail de coordination et d'alignement préalable. C'est par exemple le cas des grandes ONG siégeant au CNTE :

j'en oublie peut-être, mais, bon, toutes les assos qui sont membres du CNTE, ça vous parle ? Bah du coup c'est aussi un moyen pour nous de travailler ensemble hein. On s'efforce toujours de travailler en bonne intelligence, et de coordonner ce travail de plaidoyer qu'on peut organiser dans le cadre du CNTE⁹¹

– Conseil national de la transition écologique

90. Salarié d'une organisation du noyau secondaire, *op. cit.*

91. Salarié d'une organisation du noyau principal, 7 novembre 2017.

Chaque session ou rendez-vous institutionnel est l'occasion pour les organisations y siégeant d'échanger sur les dossiers abordés, comme nous l'explique cette salariée d'une autre grande organisation qui siège dans plusieurs instances nationales et est régulièrement sollicitée dans le cadre de rendez-vous avec le ministère chargé des questions environnementales :

on essaie de s'organiser pour au moins se faire une conférence téléphonique avant le rendez-vous, avant la réunion, pour voir quel.... Déjà on s'envoie nos sujets par mail, on dit moi je voudrais parler de ci, ci, ça, et puis ensuite on s'organise pour faire un tour de parole et en général ça se passe assez bien. Bon il y a toujours des gens qui aiment bien parler un peu plus que les autres⁹².

Cette dynamique de « coopération-distinction⁹³ » se retrouve sous de nombreuses formes dans les relations interorganisationnelles. Le front commun se maintient malgré la concurrence pour l'accès aux espaces de négociations. Chaque organisation souhaite obtenir un siège, souvent en quantité limitée, à la table des discussions, ce qui fait l'objet de négociations préalables :

on a négocié nos places à la table ensemble, c'est-à-dire je te donne une chaise à cette table, tu m'en donnes une autre là, tu me fais un suppléant là, on a demi-chaise chacun, enfin on a négocié comme ça [...] il y a forcément aussi un peu de concurrence parce que parfois, on ne peut pas être les huit par exemple. Donc euh... FNE parfois veut beaucoup de place, parce qu'ils sont très... Voilà, ils représentent. Et en même temps, nous on ne veut pas non plus disparaître, enfin nous, les autres hein, je veux dire... Donc ça se négocie. Mais en fait c'est quand même, on travaille bien ensemble, ouais⁹⁴.

Ces négociations concernent toutefois majoritairement des organisations dotées de moyens importants, revendiquant une certaine centralité voire une représentativité (notamment FNE) des organisations environnementales. À l'inverse, d'autres organisations qui disposent de moins de moyens humains et qui maintiennent une plus grande distance avec les pouvoirs publics estiment le coût de la participation à ces instances trop élevé⁹⁵.

92. *Salariée d'une organisation du noyau secondaire, op. cit.*

93. AYKUT et DAHAN, *op. cit.*, p. 352.

94. *Salariée d'une organisation du noyau secondaire, op. cit.*

95. À l'échelle européenne, Rootes fait le même constat, décuplé par le faible intérêt pour ce niveau d'action : les organisations font des évaluations de plus en plus strictes de la pertinence à mobiliser des ressources et doivent faire des choix stratégiques. Christopher ROOTES, « The Europeanisation of Environmentalism », dans *L'action collective en Europe*, sous la dir. de Richard BALME, Didier CHABANET et Vincent WRIGHT, Paris : Presses de Sciences Po, 2002, p. 395.

Comme nous l'explique cette salariée d'une organisation du noyau principal qui se distingue d'une « approche institutionnelle », c'est-à-dire qui joue le jeu des dispositifs de consultation et de participation :

Le fait de siéger dans différentes choses, ça prend énormément de temps, euh de temps militant qui est parfois précieux, et on l'a vu par exemple par rapport au débat sur la transition énergétique, euh j'ai vu des collègues du Réseau Action Climat par exemple passer un temps fou dans des réunions, qui en plus étaient assez chaotiques avec des documents hyper tard, pour finalement se demander si... dans quelle mesure ils ont pu avoir une action. Euh... Donc voilà il y a des associations qui sont dans une approche plus institutionnelle que nous, qui à la rigueur peuvent se dire « c'est notre rôle de siéger dans ces instances, quitte à y perdre du temps ». Euh après nous c'est, c'est pas notre position ⁹⁶.

Au-delà d'approches plus ou moins coopératives avec des champs externes, on retrouve dans ces différents rapports aux instances de dialogue plusieurs éléments qui expliquent la difficulté à maintenir des collaborations longues. Sous plusieurs aspects, les ressources que doit fournir une organisation pour participer à une instance sont les mêmes que celles qu'elle doit mobiliser dans le cas de collaborations poussées. En effet, plus la collaboration est longue, dense, et implique de nombreux acteurs, plus le coût de mise en place et de maintien est élevé ⁹⁷. Il faut d'abord, de manière très prosaïque, y consacrer des ressources humaines qui pourraient être mises au service de l'activité de l'organisation, problématique d'autant plus prégnante quand les ressources sont limitées. Il faut ensuite trouver un terrain d'entente, allant de l'accord sur une position spécifique à un travail poussé d'alignement des cadres ⁹⁸ et des répertoires d'action. En outre, il faut accepter de perdre en visibilité individuelle et de disparaître, même temporairement, derrière un groupe, que ce soit celui du collège des associations environnementales dans une instance ou celui d'une coalition. Enfin, une fois ce risque pris – perdre en visibilité individuelle pour gagner en visibilité collective –, il reste à assumer les positions et répertoires d'action des autres membres du groupe, et risquer d'y être associé.

96. *Salariée d'une organisation du noyau principal*, 9 novembre 2017.

97. VAN DYKE et AMOS, *art. cit.*

98. Les auteurs identifient quatre principaux processus d'alignement étudiés dans la littérature dont ils font le bilan : rapprochement (*frame bridging*), amplification (*frame amplification*), extension (*frame extension*) et transformation (*frame transformation*). Robert D. BENFORD et David A. SNOW, « Processus de cadrage et mouvements sociaux : présentation et bilan », trad. par Nathalie Miriam PLOUCHARD, *Politix*, (99), 23 octobre 2012, pp. 217-255.

Chacun de ces éléments est un frein à la mise en place de collaborations pérennes, poussées et impliquant de nombreuses organisations. La problématique de la réputation – entendue comme le fait d’exister et d’être légitime aux yeux d’un certain nombre d’acteurs jugés comme incontournables : autres organisations, médias, pouvoirs publics, grand public, financeurs – est un élément central du calcul bénéfice/risque que les organisations font avant et actualisent pendant une collaboration. Comme le montre Susan Phillips, que nous avons déjà mentionnée, sur les organisations de femmes canadiennes⁹⁹, les *social movement organizations* doivent composer avec deux exigences : d’un côté, construire des liens interorganisationnels pour augmenter la visibilité, l’influence et la légitimité du mouvement comme acteur collectif (ce qui implique d’apparaître comme un bon partenaire) ; de l’autre, agir comme un groupe d’intérêt en travaillant d’abord à la visibilité et la légitimité de son organisation, ainsi qu’à la promotion de ses problématiques spécifiques, potentiellement au détriment d’autres.

Les organisations sont en concurrence pour l’accès à leurs différents publics¹⁰⁰, ce qui peut provoquer des formes de désillusion pour des organisations qui n’ont pas l’objectif ou les moyens de se promouvoir comme organisation, comme nous l’explique cette salariée d’une organisation spécialisée :

on a un fonctionnement qui fait qu’on n’est pas, on se met rarement en avant, on travaille pour le bien commun, et voilà, on veut avoir des résultats, un impact... Mais d’ailleurs on en a bavé hein, on a failli fermer à cause de ça, parce que on a toujours parlé de notre combat mais jamais mis [notre organisation] en avant, donc c’est difficile de faire le lien entre [notre organisation] et nos actions [...] Et ce qui fait que certains grosses ONG se sont approprié notre victoire, c’est pas joli... (rires) C’est pas dramatique, mais ce n’est pas très joli. [...] je me dis c’est juste dingue comment les ONG tirent la couverture à elles, alors que ce n’est pas comme ça que ça devrait fonctionner quoi. Nous on félicite systématiquement les ONG quand elles mènent de beaux combats. C’est comme ça que ça devrait se passer quoi, à mon avis. Euh... Bon ben, maintenant on est un peu plus prudent voilà, c’est dommage, mais c’est comme ça [...] Parce que nous c’est ce qu’on... enfin c’est notre cause qu’on met en avant, ce n’est pas notre organisation. Ce qui nous... peut générer des problèmes après de financement¹⁰¹.

99. PHILLIPS, *art. cit.*

100. Rucht identifie trois raisons qui poussent des organisations d’un même mouvement à entrer en compétition : des différences en termes de bases sociales, d’idéologies et de stratégies ; la survie et la croissance de l’organisation deviennent un objectif plus important que la cause commune ; les organisations sont en compétition pour des donateurs, de l’attention médiatique, des chaises à la table des négociations, etc. RUCHT, *op. cit.*

101. *Salariée d’une organisation de la position résiduelle*, 11 avril 2018.

L'absence de visibilité a des conséquences matérielles directes, l'organisation ne récoltant pas les fruits – ici en termes de soutien financier du grand public et de réputation – de son travail. Cette difficulté est d'autant plus grande pour des organisations de petite taille ou récentes, qui ont du mal à exister aux côtés des « grosses ONG ».

Comme nous l'explique cet autre salarié, le modèle économique de la majorité des organisations environnementales dépend d'un « besoin d'exister par elles-mêmes », puisqu'il est encore, malgré le développement de nouvelles sources de revenu, basé sur du soutien (public, privé ou grand public), ce qui pose un frein aux dynamiques de collaboration :

Il y a un sujet de, les ONG qui veulent travailler ensemble, mais qui soit par faute de temps, soit par volonté, besoin d'exister par elles-mêmes, en question de visibilité pour avoir des partenaires et des fonds, etc. Donc leur modèle économique rend difficile le travail ensemble de temps en temps. Parce que on est dépendant de soutiens financiers et pas de recettes grâce à des produits, une activité commerciale, principalement. Et donc elles ont besoin d'exister par elles-mêmes et donc travailler ensemble, ce qui serait logique quand on... en tenant compte de la cause et du besoin d'agir, c'est parfois très difficile. Donc parfois c'est ponctuel, et voilà. Alors vous me mentionnez le Comité 21, ces différentes instances, c'est pareil, c'est... On doit faire des choix très judicieux sur où est-ce qu'on met nos efforts, et est-ce que ça va nous permettre d'avoir, de contribuer à notre... à, enfin... la mise en oeuvre du modèle économique, et la réalité c'est que c'est pas nécessairement très facile. Donc euh... Ça dépend beaucoup aussi malheureusement de la générosité des personnes à nous soutenir ¹⁰².

L'opposition entre nécessité de collaborer et réalité matérielle de l'organisation apparaît clairement. Pourtant, faire front commun est souvent présenté comme une nécessité, non seulement dans les instances comme nous l'avons vu plus haut, mais aussi face à tous les acteurs avec lesquels les organisations vont interagir à l'extérieur de l'espace. L'importance des logiques communicationnelles – le « règne de la com ¹⁰³ » – est ainsi présentée par les personnes que nous avons rencontrées comme une contrainte centrale de leur activité, comme par exemple ce salarié :

les ONG font front, sur un certain nombre de sujets, pour différentes raisons. D'abord pour des raisons politiques, pour pouvoir se faire entendre évidemment. Pour pouvoir aussi peser face à des cabinets, des ministres, des organisations, euh, des fédérations, euh, des cibles de campagne, euh... Mais aussi sur un plan communicationnel pour pouvoir être visibles. Et pour pouvoir faire face à, bah finalement cet impératif euh un peu tyrannique parfois de visibilité [...] Et je dirais parmi les autres freins, si j'essaie de penser, il y a peut-être effectivement aussi une difficulté

102. *Salarié d'une organisation du noyau secondaire*, 10 avril 2018.

103. *Salarié d'une organisation du noyau principal*, 8 juin 2018.

de... d'avoir une convergence organisationnelle efficace, une mutualisation des ressources, des moyens, avec les autres organisations. Euh ça c'est un vrai frein, et c'est une difficulté qui est renforcée par le fait que le contexte communicationnel n'est pas propice. Donc en termes de visibilité on a du mal. [...] on va avoir du mal à se rendre visible tous, euh... pour communiquer de façon conjointe et faire de grandes opérations très virales, comme dans un moment de COP, comme dans un moment de présidentielles. [...] Et ça ça fait partie des freins, parce que euh... ça nous empêche d'être visibles et ça nous empêche de collaborer efficacement ¹⁰⁴.

Cet extrait d'entretien soulève deux points : il est nécessaire pour les organisations de présenter un front uni, mais les facteurs qui pourraient favoriser cette « convergence » – notamment la mutualisation de ressources – sont absents. Autrement dit, les organisations sont bloquées par le dilemme entre visibilité individuelle et collective.

Les difficultés ne s'arrêtent toutefois pas à ce dilemme stratégique. Même quand les organisations acceptent de sacrifier de la visibilité individuelle et des ressources internes pour construire des relations pérennes et des collaborations longues, le risque est régulièrement réévalué. Par exemple dans le cas de coalitions, les organisations acceptent d'associer leur nom à un collectif généralement large et impliquant une diversité d'acteurs, dans et parfois hors de l'espace. Pour les organisations, ce mode de collaboration a des avantages, notamment grâce au nombre de participants qui permet de moduler son investissement sans mettre en danger le collectif et de dialoguer avec des structures qui poseraient problème dans le cas de collaborations bilatérales : partis politiques, syndicats, associations professionnelles, etc. Le risque est toutefois grand, étant donné la diversité de ces acteurs, de se trouver dans une situation embarrassante en étant associé à des prises de position ou des modes d'action qu'on ne souhaite pas assumer.

Comme nous l'explique cette salariée, ce risque est d'autant plus problématique que le coût de sortie d'une coalition est élevé :

Non, mais même bien avant, on était dans l'Alliance pour la planète, au moment... [...] En fait nous ce qui nous pose problème dans ces alliances, c'est que quand on est dans une alliance, et on a eu le même problème à la COP 21, euh... C'est-à-dire que quand vous n'êtes pas d'accord sur une action qui est proposée, c'est très difficile de se soustraire, donc vous êtes forcément inclus dedans. Et comme les médias en plus, ils citent que 2-3 organisations, et en général on est dedans, ça nous pose des problèmes. Mais en général, enfin là on est en train de préparer quelque chose pour le 12-12 ¹⁰⁵, une grande coalition, on sera dedans hein.... Alors après il y a des

104. *Salarié d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

105. Le 12 décembre 2017, plusieurs organisations environnementales appellent à manifester devant le

choses sur lesquelles on n'est pas forcément... Nous on ne fait pas de désobéissance civile, des choses comme ça, donc après c'est... c'est toujours un peu compliqué de se mettre en négatif¹⁰⁶.

L'organisation peut se retrouver face à un choix : rester dans la coalition et risquer d'être associée aux actions et prises de position de ses membres, et donc de se compromettre aux yeux de partenaires extérieurs, ou quitter la coalition et risquer d'apparaître comme un partenaire peu solidaire et fiable. Autrement dit, elle doit faire un choix entre partenaires et publics externes à l'espace et partenaires internes. L'*exit*¹⁰⁷ d'une coalition reste toutefois très rare, les organisations préférant des stratégies de *loyalty* accompagnées d'une prise de distance – ne plus se rendre aux réunions, ne pas faire apparaître la coalition sur son site web et ses documents, etc. – plutôt que de risquer une publication des désaccords¹⁰⁸. Contrairement aux instances de consultation, où la politique de la chaise vide et l'affichage public du mécontentement sont un outil de campagne parmi d'autres fréquemment utilisé, la participation à une coalition implique donc une solidarité de principe, même limitée, entre organisations environnementales.

Au-delà de ces risques, les coalitions et d'autres formes de collaborations longues, comme les adhésions mutuelles, représentent un coût non négligeable en termes de ressources humaines. Comme pour les instances, le travail d'alignement des positions et des manières de faire implique de mobiliser des salariés ou des bénévoles (selon les modalités de représentation de l'organisation), au détriment d'autres activités :

c'était très chronophage, j'ai oui-dire effectivement, et très compliqué effectivement dans les prises de décisions. Parce qu'à partir du moment où il y a plein d'acteurs effectivement dans une coalition, les prises de décision peuvent être plus lentes, et il peut y avoir [...] des positionnements, pas forcément complètement des positionnements, mais des façons peut-être de faire qui vont être différentes d'une structure à une autre. Entre les structures plus radicales et... (rires)¹⁰⁹.

La prise de décision est d'autant plus laborieuse que la gouvernance de chaque organi-

Panthéon à l'occasion du One Planet Summit, réunion internationale sur les changements climatiques organisée par la France, l'ONU et la Banque mondiale.

106. *Salariée d'une organisation du noyau secondaire, op. cit.*

107. Albert HIRSCHMAN, *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, États-Unis d'Amérique, 1970, 162 p.

108. Nous reviendrons plus longuement sur les investissements variables des organisations dans une coalition dans le quatrième chapitre.

109. *Salariée d'une organisation du noyau principal*, 23 novembre 2017.

sation est complexe. Ce point est particulièrement important dans le cas des adhésions :

Disons qu'il y a des associations nationales des fois qui sont... En être membre, ça veut dire aussi être membre d'une association qui peut parfois être assez lourde dans son fonctionnement, avec aussi pas mal de... de discussion en interne sur toutes sortes de choses, sur lesquelles on ne trouverait pas forcément un consensus, mais voilà¹¹⁰

Être membre d'une fédération et d'un réseau peut constituer une charge de travail importante qui, encore une fois, fait l'objet d'un calcul coût/bénéfice. Les risques sont toutefois moins élevés que pour une coalition, les réseaux et fédérations étant généralement plus stables.

Il est relativement fréquent qu'une organisation quitte un réseau (ou ne renouvelle pas son adhésion) pour des raisons de gouvernance et tout simplement d'intérêt pour ses activités. Par exemple, ce salarié de FNE explique les allers-retours que connaît la fédération, que ce soit pour des associations membres ou des réseaux auxquels elle adhère elle-même :

Alors déjà on est membre du Réseau Action Climat, en fait on l'a réintégré cette année. Puisqu'on était, historiquement en fait on fait partie des assos qui ont créé le RAC France, hein parce que c'est une émanation du Climate Action Network, et puis ensuite on l'a quitté pour des questions de gouvernance, et puis on l'a réintégré [...] Après on a aussi, au sein de FNE, on a des associations nationales qui sont membres, parce qu'on a à la fois une structure pyramidale plus des associations nationales, la complexité de la... (rires) Et donc jusqu'à il y a peu il y avait la LPO, qui a quitté FNE l'année dernière, et là il y a encore Humanité et Biodiversité, Surfrider Foundation, voilà pour les grosses. [...] Alors disons que la raison pour laquelle on était sorti du RAC, c'est que déjà FNE la gouvernance est assez complexe, parce que c'est une grosse structure, et donc du coup il y avait une gouvernance du RAC, plus une gouvernance de FNE, et donc pour les instances statutaires de FNE, c'était compliqué. Les gens avaient des choses compliquées à gérer en interne, gérer en plus une participation à une fédération qui était aussi complexe, bon voilà ils ont préféré sortir. Et puis finalement on s'est rendu compte que le RAC apportait quand même une plus-value intéressante, notamment au niveau climat international¹¹¹.

De même, l'adhésion de la FNH au RAC a pu poser problème, des organisations membres n'étant pas à l'aise avec les partenaires privés de la fondation et la difficulté à dissocier son action de celles de son fondateur. Elle a donc collaboré avec le réseau pendant plusieurs années sans être adhérente, une situation qui les a amenés à signer côte

110. *Salariée d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

111. *Salarié de FNE*, 7 novembre 2017.

à côté des communiqués ou pétitions, offrant paradoxalement à la FNH plus de visibilité que les organisations membres. La fondation a finalement adhéré en 2017.

Comme pour les coalitions, des formes intermédiaires entre la participation active et le retrait peuvent exister, les adhésions pouvant être maintenues sur le papier sans qu'elles soient synonymes de collaboration effective, comme nous l'avons expliqué dans le premier chapitre. C'est par exemple le cas d'organisations ayant connu des renouvellements complets d'équipe, surtout dans les cas où la transmission d'informations est faible. C'est aussi le cas quand une organisation n'a pas ou plus une personne dédiée à la thématique traitée par le réseau, comme cette organisation membre du RSP :

– Réseau Semences
Paysannes

Oui, là, c'est effectivement, le lien qu'on fait nous au niveau national, il est moins, moins fréquent que ce qu'on devrait faire, je pense, parce que d'une part on n'a pas les ressources humaines pour suivre, euh, mais ça se fait de façon bénévole en partie, quand même, on suit quand même. Donc... Oui oui à ce niveau-là on continue à travailler avec eux, mais de façon, comment dire, pas autant que si on avait mené une campagne agri je pense¹¹²

Pour des organisations aux moyens limités, la mise en place de collaborations longues et poussées est donc une stratégie coûteuse et risquée. C'est d'autant plus le cas quand le partage d'un univers de pratique et de sens et de relations informelles n'offre pas de garanties et de moyens de contrôle supplémentaires. L'entrée dans une coalition, l'adhésion à un réseau ou une fédération, la mise en place de conventions de partenariat et d'alliances stratégiques, et à l'inverse la rupture de ces relations, sont des prises de décision importantes pour les organisations. Elles sont autant de prises de position qui sont évaluées par les autres organisations environnementales – l'espace est, on l'a dit, une « zone d'évaluation mutuelle¹¹³ » – mais aussi par les acteurs externes vers lesquels une partie importante de l'activité est dirigée.

Ces collaborations qui, si elles existent, structurent fortement l'espace et sont visibles grâce à leur durée et leur ampleur ne sont donc pas le mode de collaboration privilégié par les organisations. La mise en place de collaborations ponctuelles apparaît en effet comme un compromis stratégique permettant de résoudre temporairement le dilemme entre autonomie individuelle et autonomie collective en limitant les risques.

112. *Salariée d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

113. MATHIEU, *L'espace des mouvements sociaux, op. cit.*

Il peut paraître artificiel de séparer ainsi les collaborations longues des courtes « par projet », les premières se matérialisant et se divisant la plupart du temps sous la forme d'une succession de projets, comme on l'a vu dans les deux premières sections. Les projets qui s'inscrivent dans le cadre d'une alliance de long terme n'obéissent toutefois pas exactement aux mêmes logiques que des collaborations ponctuelles, où la convergence des intérêts des organisations est plus stratégique, plus instrumentale, plus faible, particulièrement temporaire et moins structurante pour l'espace.

2. Le projet ponctuel comme compromis stratégique

Plusieurs raisons poussent les organisations à privilégier des collaborations ponctuelles sur des projets précis. Nous venons de le voir, elles permettent de limiter les risques propres aux collaborations fortes et longues en gardant certains bénéfices – visibilité accrue, influence, mutualisation des moyens. Surtout, l'organisation qui pense avoir besoin d'un partenaire va pouvoir « faire son marché » dans l'espace, selon un certain nombre de critères : proximité ou complémentarité en termes de cadres et de répertoires d'action, expériences passées, mais surtout, « compétences distinctes ¹¹⁴ » et moyens. L'objectif est de remplir un besoin ponctuel dans le cadre d'un projet, sans nécessairement que le lien créé avec l'organisation partenaire ne soit maintenu une fois la collaboration terminée.

Les autres organisations sont en effet considérées comme une ressource ¹¹⁵ mobilisable selon les besoins du moment, comme nous l'explique cette salariée :

Donc par exemple vous n'allez pas chercher la même chose si vous avez à vous associer sur certains types de projets euh... bon vous n'allez pas chercher les mêmes types d'acteurs. Si vous êtes sur un gros projet d'éducation, vous n'allez pas forcément aller travailler avec Greenpeace. Par contre si vous êtes sur un projet où vous avez besoin de mobiliser le grand public, je prends des exemples, ce n'est pas notre cas, je prends des exemples larges, si vous allez travailler sur des choses qui vont plutôt mobiliser les citoyens autour d'une pétition, d'autres acteurs comme

114. BERNY, *op. cit.*

115. Ou plutôt une source de ressources. Comme le note Emmanuel Pierru, la notion de ressource peut être ambiguë puisqu'elle reste souvent vague dans les travaux s'inscrivant dans le paradigme de la mobilisation des ressources. Nous l'utilisons ici pour désigner à la fois des ressources matérielles, principalement financières, et humaines – salariés, bénévoles et leurs compétences. Emmanuel PIERRU, « Organisations et ressources », dans *Penser les mouvements sociaux : conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Éric AGRIKOLIANSKY et Isabelle SOMMIER, Paris : La Découverte, 2010, pp. 19-38.

Greenpeace vont être plus appropriés, voilà tout dépend des projets que vous allez avoir. [...] selon le type d'action que vous avez à conduire, selon les besoins que vous pouvez avoir, vous allez chercher les différents leviers d'action, la manière avec laquelle ces organisations développent leurs actions, voilà plutôt dans la collaboration, la concertation, plutôt l'éducation, plutôt un aspect juridique, plutôt un aspect lobby. [...] Donc selon qu'on va aller chercher du militantisme, de l'éducation, du contentieux, du lobby, etc. on va aller faire appel à certaines organisations. Donc il y a vraiment pour moi deux sujets : c'est la manière avec laquelle travaillent les organisations et les thèmes, et en fonction, voilà...¹¹⁶

Chaque organisation est reconnue pour une – ou plus rarement plusieurs – spécialité qui se matérialise par des compétences particulières, que ce soit en termes d'expertise thématique ou de répertoire d'action. Pour donner quelques exemples régulièrement cités lors des entretiens, Greenpeace est reconnue pour sa capacité de mobilisation du grand public et sa stratégie médiatique, le RAC pour son expertise sur le climat et les négociations internationales, la FNH pour son influence politique, la FNE notamment pour son réseau d'associations locales, etc. Logiquement, plus la compétence est rare, plus l'organisation devient un partenaire incontournable. C'est notamment le cas de FNE qui dispose d'un réseau d'experts juridiques et d'une longue expérience des stratégies de contentieux¹¹⁷ :

– Réseau Action Climat

– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme

– France Nature Environnement

Si, ce qui peut aussi caractériser les organisations est ce qu'on va aller chercher. Vous pouvez aussi vous associer avec certaines organisations à travers les stratégies qu'elles peuvent avoir en matière de contentieux, c'est-à-dire toutes les problématiques que vous pouvez avoir sur le littoral, dans notre cas par exemple, d'infraction à la réglementation, on peut s'associer à certains types d'organisations. Donc là dans notre cas c'est clairement France Nature Environnement. Eux ils ont une stratégie au contentieux qui est assez structurée et où on partage généralement leur positionnement¹¹⁸.

Si les organisations généralistes sont plutôt des bons partenaires pour leur maîtrise d'un répertoire d'action, elles ont régulièrement besoin de se tourner vers des structures spécialisées lorsqu'elles décident de traiter un sujet particulier, d'autant plus s'il leur manque les compétences en interne. Ce salarié d'une organisation généraliste qui orga-

116. *Salariée d'une organisation du noyau secondaire*, 28 novembre 2016.

117. FNE ne fait pas partie des organisations qui ont lancé l'Affaire du siècle en 2018, campagne portée par Notre affaire à tous, FNH, Oxfam et Greenpeace, et qui vise à utiliser le levier juridique pour contraindre l'État français à sortir de l'« inaction climatique », mais qui comporte une dimension politique et médiatique importante. La fédération se joint toutefois à la procédure juridique en 2020. Laurent RADISSON, « L'Affaire du siècle : le mémoire en défense de l'État ne convainc pas les associations requérantes », *Actu-Environnement (en ligne)*, 26 juin 2020.

118. *Salariée d'une organisation du noyau secondaire*, *op. cit.*

nise des événements thématiques nous explique ainsi comment son activité l'amène à privilégier des structures spécialisées :

Je tiens à ce que nous construisions quelque chose en matière de campagne de sensibilisation grand public là-dessus, pour les soutenir dans ça. Euh et puis c'est le, c'est le même schéma de collaboration sur plein d'autres sujets, que ce soit avec les acteurs dans l'alimentation et l'agriculture [...] On travaille avec de nombreuses ONG, mais peut-être légèrement moins les plus grandes, connues, c'est-à-dire on ne travaille pas beaucoup avec Greenpeace, avec WWF, avec euh... France Nature Environnement on aimerait travailler avec eux sur quelques campagnes dans un avenir proche. On souhaite travailler avec tout le monde, mais effectivement on travaille beaucoup plus, en ce qui concerne les ONG françaises, avec des ONG spécialisées, parce que notre programmation est comme ça ¹¹⁹.

Ce fonctionnement en marché induit des déséquilibres dans les relations entre organisations. Les grandes, qui disposent de moyens financiers et humains relativement importants, peuvent plus facilement choisir leur partenaire parmi les petites organisations, pour qui l'accès à de telles ressources et à une plus grande visibilité est une aubaine, comme nous l'explique ce salarié :

Après je pense que c'est aussi là la raison, c'est-à-dire que... quand on est une grosse organisation qui a les moyens, bah on prend notre autonomie et on avance, et du coup on co-opte des structures avec lesquelles on pense qu'il est intéressant de construire des dynamiques de campagne, euh... Et, mais à la place d'une petite structure, ça peut être intéressant aussi de faire un partenariat avec une grosse pour avoir plus de visibilité sur une campagne, pour, voilà, faire avancer... ¹²⁰

Les petites organisations peuvent donc avoir des difficultés à trouver des partenaires, puisqu'elles n'ont à offrir ni ressources ni visibilité. C'est d'autant plus le cas pour des organisations jeunes, qui doivent se faire une place dans l'espace et faire connaître et reconnaître leur « plus-value » :

Quand on est arrivé, on est quand même un peu un... euh un nouvel entrant et puis un petit poussin, on n'est pas quelqu'un qui a forcément beaucoup de moyens non plus donc ça n'incite pas forcément le... les gens à voir nécessairement la plus-value qu'on pourrait avoir sur ce genre de projet ¹²¹.

Ces logiques varient selon le type de projets mis en place. Il est plus aisé de trouver des partenaires pour ceux qui n'impliquent quasiment aucun investissement de ressources et

119. *Salarié d'une organisation du noyau secondaire, op. cit.*

120. *Salarié d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

121. *Salarié d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

pas d'incertitudes. C'est par exemple le cas de la signature d'un communiqué de presse ou d'une pétition qui permettent aux organisations de s'offrir de la visibilité à moindres frais, comme nous l'explique cette salariée d'une organisation qui a des difficultés à s'associer avec d'autres :

nous on n'est jamais invité hein, on n'est jamais... On n'est jamais sollicité dans le cadre d'un truc un peu officiel, national, etc. [...] On s'est vraiment bougé, mais euh... mais voilà, seul quoi. [...] Bon maintenant sur des sujets qui donnent une visibilité évidemment là tout le monde va dire oui. Si on publie un communiqué de presse en disant « bon est-ce que vous voulez... » Enfin nous on propose toujours parce qu'on n'est vraiment pas du genre à vouloir rester dans notre pré carré quoi, on s'en fout...¹²²

Ce type de collaboration est très fréquent, la pétition ou le communiqué de presse ayant l'avantage d'être une prise de position claire – on signe un texte –, peu coûteuse et restreinte dans le temps.

La contrainte la plus forte reste les ressources que l'organisation est capable de mobiliser. S'il est évident que les coalitions larges impliquent des investissements très disparates dans le travail collectif, c'est aussi le cas dans des projets impliquant deux ou quelques organisations. Comme nous l'explique cette salariée dans ce long extrait d'entretien, l'organisation à l'initiative d'un projet doit être « leader » puisque les autres n'ont généralement pas les moyens d'être autre chose que « suiveur » :

Alors généralement, dans notre cas en tout cas, c'est rarement des projets totalement co-partagés, il y a toujours un des deux qui est pilote du projet, parce que c'est son cœur de métier, voilà. Donc en gros il y a un suiveur un *leader* [...] Donc là nous on est *leader* de ça, on les associe, et donc là celui qui est *leader* bosse (rires), en gros, parce qu'après il y a aussi clairement une question de ressources derrière. [...] On n'arrive jamais à dégager des ressources, à trouver des financements communs, enfin ça c'est un travail à part entière qui est vraiment très difficile, euh... [...] Donc généralement c'est un peu comme ça que ça se passe : il y en a un qui a son projet avec ses ressources affectées, et qui met l'autre dans la boucle, et donc il y en a un qui est un peu là suiveur, à minima, et qui veille à ce que la structure suiveuse soit relativement alignée sur, bien entendu, ce qu'on a à défendre ou à construire. Donc c'est des séances de travail, ça peut être assez varié selon les projets hein, il y en a sur lesquelles on travaille presque tout seul et on fait confiance aux autres, aussi parce qu'on est... c'est vraiment très très tendu, le travail dans les organisations associatives aujourd'hui hein, c'est-à-dire très très peu de mou pour faire ce genre de choses, ça c'est la réalité du travail, voilà. [...] Donc là je vous ai parlé de travail à deux, mais alors quand on commence à être plusieurs, parce que les conférences téléphoniques à plusieurs organisations, donc là ça commence à être très très compliqué...¹²³

122. Salariée d'une organisation de la position résiduelle, *op. cit.*

123. Salariée d'une organisation du noyau secondaire, *op. cit.*

Il faut donc être capable de garantir les ressources matérielles nécessaires à la réalisation du projet pour trouver des partenaires, ce qui offre un avantage concurrentiel aux associations et fondations disposant de ressources importantes. En effet, si le projet implique d'aller chercher des financements spécifiques, la nature de la collaboration évolue pour se diriger vers des modalités de coopération plus poussées et généralement plus pérennes. Ce fonctionnement permet toutefois d'associer d'autres organisations en limitant leur implication, et donc le coût de la collaboration. Être un bon partenaire n'est donc pas seulement une question de compétence ou de proximité, mais aussi une question de moyens. Les liens créés à travers de tels projets sont logiquement plus faibles et moins structurants.

Ce mode de collaboration a d'autres avantages pour les organisations. Par sa souplesse, il a notamment un rôle de banc de test. Sur le mode de l'expérimentation, les organisations s'en servent pour évaluer la compatibilité de partenaires avec qui il serait possible, en cas de succès, de réitérer l'opération voire de construire des formes de collaborations plus poussées. L'UNCPPIE et la FNH ont par exemple, comme nous l'avons décrit dans la section précédente, testé leur compatibilité grâce à des projets communs avant de construire une alliance.

Plus généralement, il permet aux organisations de naviguer entre les différents univers de pratique et de sens dans lesquels elles s'inscrivent. La métaphore des multiples jambes sur lesquelles reposent un mouvement composé de plusieurs organisations ou une organisation en particulier est un élément récurrent dans les discours des organisations environnementales et de leurs permanents. La plupart des organisations environnementales jouent en effet sur plusieurs tableaux, manipulant des répertoires d'actions, des relations avec les acteurs externes et des discours qu'elles font varier dans le temps ou simultanément. Si elles développent un habitus organisationnel dominant (sur une période plus ou moins longue selon leur stabilité), elles restent des structures protéiformes qui doivent composer avec des contraintes et injonctions variées et parfois contradictoires.

Le projet ponctuel offre donc un moyen de répondre à ce pluralisme institutionnel en donnant la possibilité de faire des excursions dans plusieurs univers de pratique et de

sens. Dans le langage de l'analyse des réseaux sociaux, il s'agit de liens faibles (*weak ties*¹²⁴) : ils permettent de créer des ponts entre des groupes d'organisations structurellement éloignées et sont un élément important pour l'existence d'un mouvement social, notamment parce qu'ils permettent la diffusion des informations, de l'innovation et l'élargissement du mouvement¹²⁵, alors que les alliances fortes servent à le structurer et le stabiliser¹²⁶. La collaboration par projet permet la création de ponts entre des groupes d'organisations appartenant à des univers de pratique et de sens différents. La capacité à tisser des liens faibles est un outil important pour s'adapter au pluralisme institutionnel puisqu'ils permettent le dialogue avec des groupes éloignés¹²⁷.

Pour reprendre l'exemple de Greenpeace développé dans la première section, l'association a pu tester sa compatibilité avec les mouvements altermondialistes par à-coups, en utilisant notamment ses différentes échelles d'action pour jouer avec les contraintes imposées par son histoire et son modèle économique. Le cadre de la justice climatique et la naissance d'acteurs à l'interface entre environnementalisme et altermondialisme lui a offert l'opportunité d'affirmer et de partiellement renouveler ses stratégies de campagne. Ce changement n'est que partiel : une partie non négligeable de l'activité de l'association reste liée à d'autres partenaires, d'autres stratégies et d'autres mises en récit des questions environnementales. L'organisation reste « otage de sa propre histoire¹²⁸ ». Sa légitimité et son existence reposent donc encore largement sur la mobilisation de cadres et le respect de normes qui ne sont pas celles de la justice climatique.

Il convient de ne pas tomber dans un biais stratégeste : les collaborations ponctuelles ne sont généralement pas réalisées dans une perspective de test de manière consciente par les organisations. Comme nous l'avons vu, elles répondent d'abord aux besoins du fonctionnement routinier des organisations et sont le produit d'un calcul coût/bénéfice

124. Mark S. GRANOVETTER, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1973, pp. 1360-1380.

125. ROSENTHAL et al., *art. cit.*

126. PHILLIPS, *art. cit.*

127. Les auteurs font l'hypothèse que la structure relationnelle pourrait « jouer un rôle déterminant » dans la capacité à s'adapter (*intelligent adaptation*) en permettant la mise en contact de groupes aux « identités » variées. KRAATZ et BLOCK, *op. cit.*

128. L'expression est de Selznik, elle est citée dans ce chapitre : *ibid.*

appliqué à la collaboration. Elles sont toutefois des expériences passées – un « historique d’interactions¹²⁹ » – qui peuvent potentiellement être mobilisées par les organisations pour réduire les incertitudes liées à la mise en place d’une collaboration forte.

*
* *

L’analyse des modes de collaboration entre organisations environnementales permet de questionner le « paradoxe de l’agent encastré », au cœur du renouvellement du néo-institutionnalisme sociologique, et résumé par cette question : « Comment les agents peuvent-ils changer des institutions si leurs actions, leurs intentions et leur rationalité sont toutes conditionnées précisément par ces institutions qu’ils veulent changer¹³⁰ ? » Plutôt qu’un désencastrément temporaire qui permettrait à l’organisation de diminuer les pressions institutionnelles le temps de l’action, c’est la « diversité des références institutionnelles disponibles et la possibilité, pour les agents, de se référer alternativement à l’une ou l’autre, en fonction de leurs valeurs et de leurs intérêts¹³¹ » qui leur offre une capacité d’agir.

Si la forte hétéronomie de l’espace est une source de contraintes, elle offre donc également des ressources aux organisations qui ont un intérêt et la capacité à s’en saisir. La faible structuration, l’absence d’univers de pratique et de sens commun à toutes les organisations (et donc la diversité des approches des questions environnementales et des conceptions du rôle des associations et fondation) et la porosité de l’espace sont autant productrices de contraintes à l’action que de marges de manœuvre. Tout l’enjeu, pour les organisations, va être de réussir à naviguer entre les univers et les injonctions. La

129. VAN DYKE et AMOS, *art. cit.*

130. Petter HOLM, « The Dynamics of Institutionalization : Transformation Processes in Norwegian Fisheries », *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 1995, p. 398 ; cité dans LECA, *art. cit.*, p. 73.

131. *Idem*, *art. cit.*, p. 74.

« gestion efficace du pluralisme ¹³² » est « une capacité organisationnelle (et managériale) critique » pour la survie des organisations.

Que ce soit les organisations du pôle « radical » qui ont su se saisir de leurs relations avec des mouvements altermondialistes pour répondre au besoin d'un nouveau récit commun ou la FNH et l'UNCPIC qui ont réussi à utiliser des injonctions à complexifier les modèles organisationnels pour répondre à des besoins internes à travers une alliance stratégique, les associations et fondations environnementales peuvent profiter de la variété des injonctions comme d'une opportunité.

– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme
– Union nationale des Centres permanents d'initiatives pour l'environnement

Les contraintes ne sont donc pas univoques. Des organisations peuvent réussir à adapter et « apprivoiser » des injonctions institutionnelles, et donc à limiter leur effet sur l'autonomie de l'espace, voire à s'en servir pour la renforcer – les « logiques » propres à chaque institution constituent des « boîtes à outils culturelles ¹³³ ». Ce faisant, les organisations transforment l'espace tout en tentant de contrôler son ouverture. Il convient toutefois de noter que les conditions de réalisation d'un tel tour de force sont rares.

Les organisations environnementales doivent composer avec des priorités contradictoires, et particulièrement entre faire mouvement et se distinguer. Le premier est une des règles centrales de l'espace : les organisations doivent coopérer, faire « front commun » et être solidaires de leurs congénères. Cette activité interorganisationnelle est en effet centrale pour produire un espace relativement autonome qui ne serait pas seulement une réserve de prestataires pour d'autres champs – autrement dit, un espace de service ¹³⁴. Le second, la distinction, est une règle principalement imposée par des acteurs extérieurs : publics visés, financeurs, partenaires, etc. La recherche de légitimité des organisations les amène à développer des stratégies pour se conformer à cette injonction – qui peut se décliner sous plusieurs formes – tout en préservant leur objet. Elles peuvent trouver dans la collaboration avec d'autres organisations environnementales ou

132. « We suspect that the effective management of pluralism may be a critical organizational (and managerial) capability. Its relative scarcity may be one reason why most organizations do not survive very long. » KRAATZ et BLOCK, *op. cit.*

133. Ann SWIDLER, « Culture in Action : Symbols and Strategies », *American Sociological Review*, 51 (2), 1986, pp. 273-286.

134. LEMIEUX, « Le crépuscule des champs. Limites d'un concept ou disparition d'une réalité historique », *op. cit.*

d'autres pôles de l'espace des mouvements sociaux des moyens de composer avec ces injonctions contradictoires. Si la mise en place d'alliances fortes peut offrir des capacités d'action stratégiques particulièrement structurantes et pérennes, les organisations privilégient généralement les collaborations ponctuelles pour leur faible risque et leur souplesse.

Chapitre 4.

Divergences, concurrences et incertitudes : la Coalition Climat 21 face à ses limites

Les coalitions sont une modalité importante de coopération entre mouvements sociaux, bien qu'elles occupent, avec les autres formes d'alliances interorganisationnelles, « une place relativement marginale au sein de la littérature [...] alors qu'il s'agit de processus cruciaux pour la compréhension de la manière dont certaines mobilisations, à l'origine isolées, “prennent” et, en s'étendant à d'autres unités contestataires, acquièrent leur visibilité et leur efficacité politique¹. » Elles permettent de faire nombre, de mettre en commun des ressources, de s'allier avec une diversité d'acteurs, généralement sur une cause spécifique. L'Alliance pour la planète, que nous avons présentée en introduction, a permis de rendre visible l'existence d'un mouvement rassemblant les grandes associations et fondations environnementales françaises. Au-delà de leur diversité, elles ont trouvé un intérêt, pour un temps, à faire cause commune en se rassemblant dans une « fédération d'associations écologistes² ».

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les collaborations longues et fortes,

1. MATHIEU, « Éléments pour une analyse des coalitions contestataires », *art. cit.*

2. Gaëlle DUPONT, « Une fédération d'associations écologistes, L'Alliance pour la planète, note les programmes », *Le Monde*, 27 février 2007, p. 11.

d'autant plus quand elles impliquent un grand nombre d'acteurs, sont particulièrement coûteuses pour les organisations. La décision de construire une coalition n'est donc pas anodine. Les organisations doivent à la fois accepter de perdre en visibilité individuelle pour gagner en visibilité collective et composer avec l'incertitude propre à une telle entreprise. Parallèlement, les attentes institutionnelles doivent encourager – ou du moins autoriser – la formation d'un acteur collectif.

Les conférences climatiques sont, depuis le début des années 2000, des moments de forte mobilisation des organisations environnementales et d'une multitude d'acteurs. La multiplication des travaux portant sur un « mouvement climatique » (*climate movement*) transnational démontre d'une part la montée en puissance de la question climatique, et d'autre part un intérêt grandissant pour le rôle des ONG et des mouvements sociaux dans les arènes internationales.

L'arène climatique a particulièrement attiré les regards et commentaires, à la fois comme lieu de développement d'un multilatéralisme ambitieux³ – voire d'une gouvernance mondiale – et comme lieu d'expérimentation d'une « société civile globale »⁴. La majorité des travaux que nous mobiliserons dans ce chapitre se placent donc dans ce registre à la croisée des études en relations internationales et de la sociologie des mouvements sociaux. La Coalition Climat 21 (CC21) – une coalition d'ONG et de syndicats créée à l'occasion de la COP 21 – y est présentée comme la manifestation d'un activisme transnational⁵ qui se reconfigurerait notamment autour de la notion de justice climatique. Notre focale restant nationale, nous nous y intéressons plutôt comme une tentative de construction d'une alliance large rassemblant des organisations variées – environnementales, syndicales, altermondialistes, etc. – à cette échelle. Sous cet angle, s'arrêter sur la CC21 permet d'étudier un moment spécifique d'ouverture de l'espace des organisations environnementales et des dynamiques de coopération et de distinction

3. AYKUT et DAHAN, *op. cit.*

4. Joost de MOOR, Edouard MORENA et Jean-Baptiste COMBY, « The Ins and Outs of Climate Movement Activism at COP21 », dans *Globalising the Climate : COP21 and the Climatisation of Global Debates*, sous la dir. de Stefan Cihan AYKUT, Jean FOYER et Edouard MORENA, Londres, Royaume-Uni : Routledge, 2017, pp. 75-94.

5. Joost de MOOR, « The 'Efficacy Dilemma' of Transnational Climate Activism : The Case of COP21 », *Environmental Politics*, 27 (6), 2 novembre 2018, pp. 1079-1100.

qui ne peuvent pas seulement s'expliquer par les évolutions qu'ont connues les relations entre de grands réseaux internationaux au fil des Conférences des parties (COP).

La CC21 fait partie d'une coalition de cause⁶ plus large qui voit dans la COP 21 une opportunité pour donner un second souffle à une arène climatique internationale en panne depuis l'échec de la COP 15. Elle se trouve donc alliée à une multiplicité d'acteurs qui ont également un intérêt à la signature d'un accord ambitieux. Comme nous allons le voir, elle se met toutefois en retrait de cet objectif en développant un discours minimisant l'importance de la COP et en s'en fixant d'autres, notamment la construction d'un mouvement large de justice climatique – ce qui n'empêche pas certains de ses membres, comme le RAC, de participer activement aux négociations, et la coalition de devoir se plier à leur calendrier.

La diversité des organisations membres implique en effet des rapports ambivalents à la COP 21, à la coalition et à ses objectifs. La CC21, en tant qu'alliance d'organisations, mais aussi comme organisation⁷ (elle dispose de salariés dédiés), doit se construire à partir d'attentes et investissements variés. Elle doit de plus composer avec des injonctions ambivalentes des pouvoirs publics qui la maintiennent dans une situation d'incertitude constante. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le maintien et la réussite d'une coalition tiennent notamment à sa capacité à faire de la diversité de ses organisations, et donc de la diversité des institutions (au sens néo-institutionnaliste) auxquelles elles se rapportent, un atout. Autrement dit, elle fait face à une multiplicité de demandes internes et externes auxquelles elle peut répondre de plusieurs manières : consentement, compromis, évitement, défiance ou encore manipulation⁸.

6. Paul A. SABATIER, « The Advocacy Coalition Framework : Revisions and Relevance for Europe », *Journal of European Public Policy*, 5 (1), 1^{er} mars 1998, pp. 98-130.

7. On peut ici parler d'une *coalition organization*, même si comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, la définition qu'en donne Murphy inclut n'importe quelle forme de réseaux ou de fédérations. Puisqu'il s'agit d'une *event coalition*, on pourrait éventuellement parler d'*event coalition organization*. MURPHY, *art. cit.*

8. Cette typologie des « réponses stratégiques aux processus institutionnels » proposée par Oliver n'épuise pas les possibilités. Elle a d'ailleurs été critiquée et amendée dans des travaux discutés dans le chapitre précédent, notamment autour de la notion de couplage sélectif et de découplage. L'idée importante est que les organisations peuvent et doivent développer une stratégie, plus ou moins consciemment, pour composer avec le pluralisme institutionnel qui caractérise leur environnement. Christine OLIVER, « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, 16 (1), janvier 1991, p. 145.

Dans ce chapitre, nous nous appuyons sur un corpus de documents internes (comptes-rendus, documents de préparation, présentations) et publics (communiqués de presse, tribunes, sites web, publications) de la CC21 et d'organisations membres, ainsi que d'articles de presse et de deux entretiens avec une salariée de la coalition et un salarié d'une organisation membre. L'accès aux documents internes nous a été accordé à la condition de ne pas les citer spécifiquement (nature, date, lieu). Pour ces raisons de confidentialité, nous ne pouvons pas donner la source exacte des informations obtenues par ce biais.

Nous reviendrons sur les évolutions qu'ont connues les négociations climatiques et qui ont créé le contexte permettant une convergence de mouvements divers dans la CC21 (I). Nous verrons ensuite comment la coalition a tenté de maintenir la cohésion d'un ensemble hétéroclite tout en justifiant de son utilité face à ses organisations membres, et comment son étendue a été à la fois un atout et une contrainte (II). Enfin, nous nous intéresserons à la manière dont les relations avec les pouvoirs publics ont affecté et divisé la coalition, de l'attribution des financements à la mise en place de l'état d'urgence suite aux attentats de novembre 2015 (III).

I. La COP 21 : relancer l'arène et le mouvement climatiques

La CC21 naît début 2014 en vue de préparer les mobilisations pour la COP 21, qui doit, après l'échec de Copenhague, donner un nouveau souffle au régime climatique onusien. Du côté de la « société civile », il s'agit de relancer le « mouvement pour le climat » et de réactiver et renforcer la jonction partielle et temporaire qui avait eu lieu en 2009 entre les organisations environnementales et les mouvements altermondialistes (1). Cet historique permet de comprendre comment des organisations environnementales et non environnementales en sont arrivées à construire une coalition particulièrement hétéroclite, et dont le rapport à la COP 21 est incertain et changeant (2).

1. Un régime climatique onusien à la peine

L'« arène climatique » internationale se structure à la suite de la création du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC), en 1988, par l'Organisation météorologique mondiale (OMM) et le PNUE, à la demande du G7, et de la publication de son premier rapport deux ans plus tard. Cette création est l'aboutissement d'une montée en puissance des alertes scientifiques – liée au développement de la météorologie puis de la modélisation du climat – et de l'intérêt politique et médiatique. Le cadrage global de la question climatique est non seulement dû à la manière dont se sont développées les sciences du climat, en particulier l'importance prise par les modèles globaux de l'atmosphère, mais aussi à des évolutions que connaissent les sciences sociales et la science politique dans les années 1990⁹. De nombreux auteurs défendent notamment l'incapacité des États à gérer les risques globaux et voient dans le développement du multilatéralisme onusien une solution. Du côté de l'économie, les travaux sur les biens publics mondiaux prennent l'atmosphère comme idéal-type.

La préparation d'un traité international sur le changement climatique pour le sommet de la Terre, en 1992, provoque une première « grande division [...] entre pays développés et pays en développement (PED) réunis dans le cadre onusien sous la bannière G77¹⁰. » Le point de discorde porte notamment sur les différences de responsabilité et l'existence d'un « droit au développement » prioritaire. Le sommet, inédit par sa taille et sa forme, donne naissance à trois traités internationaux (climat, diversité biologique et désertification), la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et l'Agenda 21. Sans objectifs précis, la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (*United Nations Framework Convention on Climate Change*), ou Convention climatique, prend notamment comme modèle le traité sur l'amincissement de la couche d'ozone de 1985 en mettant en place un cadre de travail où les COP, qui se réunissent tous les ans à partir de 1995, tiennent un rôle central. Ce « régime climatique onusien¹¹ » se structure

9. AYKUT et DAHAN, *op. cit.*, pp. 49-50.

10. *Ibid.*, p. 38.

11. La notion de régime, courante dans la littérature sur les relations internationales pour décrire un ensemble de normes, traités et organisations internationales qui contraignent les États, par exemple sur les armements ou la protection des pôles, prend ici une dimension supplémentaire en intégrant sa

autour de trois piliers : des processus politiques et scientifiques imbriqués, le partage de l'effort de réduction des émissions de gaz à effet de serre selon un calendrier précis et des objectifs chiffrés par pays (particulièrement avec le protocole de Kyoto), et le principe de « responsabilité commune, mais différenciée ».

Suite à la création du protocole de Kyoto en 1997 et son entrée en vigueur en 2005, les conférences climatiques voient deux assemblées se réunir : la COP de Rio et la meeting of parties (MOP) de Kyoto pour les 175 pays l'ayant ratifié. Entre Kyoto et Paris, l'échec de la conférence de Copenhague de 2009 a durablement marqué le processus onusien de négociations climatiques et la manière dont la « société civile » s'en saisit. En parallèle des négociations – le *in* –, les COP sont en effet le théâtre d'un *off* où s'organisent des centaines de *side events* et colloques organisés par des acteurs très variés. On trouve aussi un « *off du off* », constitué de forums alternatifs, manifestations, actions, etc. Copenhague est, de ce point de vue, « un moment exceptionnel par son ampleur numérique et l'élargissement de la mobilisation à de nouvelles composantes de la société civile¹² ». Stefan Aykut et Amy Dahan notent la multiplication des liens entre « ONG environnementalistes, ONG de solidarité internationale ou mouvements altermondialistes. » Des accréditations sont fournies à plus de 800 ONG et 20 000 participants¹³. Les organisations, particulièrement celles présentes dans le Bella Center où se déroule la conférence, tentent alors d'influencer les négociations par des discussions informelles, parfois qualifiées de *corridor diplomacy*. D'autres organisations et mouvements, généralement porteurs de discours et de modes d'action plus radicaux, se mobilisent en marge de la conférence. Le KlimaForum est ainsi un « forum citoyen mondial » ou « forum social mondial du climat » organisé par des ONG danoises, notamment altermondialistes. Financé par le ministère des Affaires étrangères danois, le forum aboutit à une « déclara-

signification en *Science Studies* (comme mode de production des savoirs scientifiques), Stefan Aykut et Amy Dahan reprochant aux travaux de relations internationales de « reste[r] souvent muets sur la manière dont sciences et politiques interagissent dans la construction et le fonctionnement des régimes internationaux. » AYKUT et DAHAN, *op. cit.*, pp. 64-65.

12. *Ibid.*, p. 347.

13. Le nombre de participants accrédités varie selon les sources. Fisher en compte 30 000 dont 20 000 représentants d'ONG, mais note que le *New York Times* compte 45 000 accréditations au total. Dana R. FISHER, « COP-15 in Copenhagen : How the Merging of Movements Left Civil Society Out in the Cold », *Global Environmental Politics*, 10 (2), 1^{er} mai 2010, pp. 11-17.

tion des peuples » signée par plusieurs centaines d'organisations, dont les AT et ATTAC, mais sans le WWF ou Greenpeace.

– Amis de la Terre

– World Wide Fund
for Nature

Dana Fisher montre que paradoxalement, l'expansion de cette société civile internationale par la coopération – même temporaire – de mouvements variés explique en partie sa marginalisation voire son exclusion (*disenfranchisement*) des négociations. L'arrivée d'organisations et de militants appelant à un mouvement de justice climatique, faisant directement référence aux mobilisations altermondialistes de Seattle en 1999 à l'occasion d'un sommet de l'Organisation mondiale du commerce (OMC)¹⁴, et appelant à des actions non violentes comme l'envahissement du Bella Center, a favorisé la révocation d'une partie des accréditations.

Aykut et Dahan relèvent l'importance de la notion de justice climatique dans la dynamique de « coopération-distinction¹⁵ » entre des mouvements portant des préoccupations variées. Ils notent toutefois son ambiguïté, puisqu'elle englobe à la fois « une “obligation” pour les pays du Nord de réduire leurs émissions et de soutenir le Sud par rapport à ses besoins estimés en termes d'adaptation, de réduction ou de transferts de technologie » et une « dimension politique supplémentaire » qui implique une forme de dette écologique des pays du Nord du fait de leur surconsommation depuis la révolution industrielle, vision particulièrement portée par les altermondialistes et les AT.

– Amis de la Terre

L'unité de ces mouvements, visible au moment de la manifestation du 12 décembre 2009, n'a toutefois pas survécu à la fin de la conférence de Copenhague. L'échec du sommet, et donc des organisations et mouvements qui s'étaient très fortement mobilisés a en effet amené un certain nombre d'acteurs (notamment scientifiques) à remettre en cause les méthodes, en particulier la « pédagogie de la catastrophe », utilisées pour mobiliser le grand public par certaines organisations environnementales.

Les COP suivantes (Cancún, Durban, Doha, Varsovie et Lima) tentent de relancer la dynamique en créant d'autres instruments et accords, ainsi qu'en prolongeant le protocole de Kyoto jusqu'à 2020, tout en préparant la conférence de Paris censée aboutir à

14. Margaret LEVI et Gillian H. MURPHY, « Coalitions of Contention : The Case of the WTO Protests in Seattle », *Political Studies*, 54 (4), 1^{er} décembre 2006, pp. 651-670.

15. AYKUT et DAHAN, *op. cit.*, p. 352.

un accord universel et contraignant (feuille de route décidée à Durban en 2011), chaque pays devant remettre sa contribution avant le début des négociations (*Intended Nationally Determined Contribution*). Ces conférences, moins importantes et médiatisées, ne connaissent pas de mobilisations aussi massives qu'à Copenhague.

En effet, les ONG ajustent leurs revendications et les ressources employées à les promouvoir aux différentes COP. Cette « stratégie “d'élasticité”¹⁶ » les amène à développer des revendications suffisamment crédibles pour maintenir le dialogue avec les négociateurs, mais aussi pour éviter des déceptions militantes trop importantes. Les COP qui suivent la COP 15 sont donc marquées par des revendications moins exigeantes – à l'exception de l'objectif des 1,5 °C qui est préféré à celui de 2 °C de l'accord de Copenhague –, ce qui ne n'empêche pas plusieurs grandes organisations déçues par le manque de résultats de quitter le *in* à Varsovie, en 2013. Il faut attendre la COP 21 pour retrouver un tel investissement des ONG, mais aussi, on va le voir, des syndicats.

2. Une coalition hétéroclite pour mobiliser largement à l'extérieur des négociations

En amont de la COP 21, de nombreuses organisations se mettent en ordre de marche pour participer activement aux négociations et créer les conditions d'une mobilisation importante. L'idée est notamment de faire converger deux réseaux particulièrement mobilisés sur les conférences climatiques : le Climate Action Network International (CAN) et Climate Justice Now! (CJN). Le premier, dont l'antenne française est le RAC, réunit de grandes organisations environnementales et de solidarité internationale qui effectuent un travail de plaidoyer et d'expertise dans le *in* des négociations (tout en participant aux mobilisations à l'extérieur), sont focalisées sur la question climatique et acceptent les solutions fondées sur des mécanismes de marché. Le deuxième, notamment représenté par ATTAC et les AT, se distingue par une approche insistant sur le lien entre changements climatiques et le « système » capitaliste mondialisé, ainsi que par des mo-

16. AYKUT et DAHAN, *op. cit.*, p. 360.

bilisations à l'extérieur des négociations (notamment le KlimaForum à Copenhague)¹⁷. Une autre différence se situerait au niveau des pays alliés : alors que le CAN traçait la ligne de clivage pertinente entre une Union européenne alliée et les États-Unis et la Chine, les organisations du CJN se retrouvaient plus proches de pays qui s'opposent plus directement au productivisme et au néolibéralisme comme la Bolivie et l'Équateur¹⁸. La déception vis-à-vis de ces alliés, que ce soit les projets extractivistes des pays d'Amérique du Sud ou la faiblesse de l'Union européenne, a poussé les organisations à mettre en commun leurs forces.

Le travail de convergence, encore limité à Copenhague, se fait petit à petit, à l'occasion de chaque sommet, notamment à Lima (COP 20) où la coalition réunit des acteurs des deux réseaux ainsi que des organisations syndicales. La CC21 est créée en 2014 par le RAC, le CRID et ATTAC, après quatre séminaires nationaux et une rencontre internationale. En 2015, elle réunit plus de 130 organisations, notamment :

- de nombreuses associations et fondations environnementales¹⁹ ;
- des organisations humanitaires, de développement et de solidarité internationale, comme Oxfam France, Care, CCFD-Terre Solidaire ou Peuples solidaires ;
- des organisations altermondialistes comme ATTAC ou Bizi ! ;

17. De MOOR, *art. cit.*

18. Voir l'interview de Julien Rivoire de la FSU, syndicat très actif dans la Coalition Climat 21, qui met l'accent sur les différences entre ces deux réseaux, et notamment cette distinction géopolitique. Cédric DURAND, « Injustices climatiques - Interview de Julien Rivoire », *Contretemps (en ligne)*, 1^{er} octobre 2015.

19. Il s'agit d'organisations françaises ou de bureaux français d'organisations internationales, sauf mention contraire : 350.org (organisation américaine ayant des salariés en France), AderOC décroissance, Agir pour l'environnement, ALDER - Climat Énergie, Alofa Tuvalu (association franco tuvaluéenne), Alternatiba, les Amis de la Terre, les Amis d'Enercoop, Association des médecins français pour la prévention de la guerre nucléaire, Dossiers et Débats pour le Développement Durable, Bloom, Campaign Against Climate Change (organisation britannique), CLER, Coalition Eau, Coordination Eau Île-de-France, Collectif pour une transition citoyenne, Chrétiens Unis pour la Terre, Centre Régional d'Eco-énergétique d'Aquitaine, Compassion in World Farming France, Cœur de forêt, Effet de serre toi-même, End Ecocide Europe (située à Bruxelles), France Nature Environnement, Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme, Green Cross France & Territoires, Greenpeace France, Haute Normandie Nature Environnement, Humanité et Biodiversité, l'Heureux Cyclage, Institut Momentum, Jeunes Amis de la Terre, Je vote pour le climat, Les Petits Débrouillards, Ligue pour la protection des oiseaux, Mouvement Utopia, Nature Rights (antenne française d'une fondation belge), Oui à la Transition, Réseau Action Climat, Réseau français des étudiants pour le développement durable, Réseau École et Nature, Réseau « sortir du nucléaire », Sciences Citoyennes, Stop Gaz de Schiste ! (Ni ici ni ailleurs) (réseau de collectifs locaux), Students for Climate (organisation belge), TACA - Taxe Carbone avec Redistribution, WWF France, Zéro Waste France.

— Climate Action Network International

— Climate Justice Now!

— Réseau Action Climat

— Centre de recherche et d'information sur le développement

- des organisations chrétiennes comme Scouts et Guides de France, Secours catholique, Fédération protestante de France ou Réseau Foi et Justice Afrique - Europe ;
- des organisations féministes et de défense des droits des femmes comme le Réseau Féministe Ruptures ou le Collectif pour les droits des femmes ;
- des syndicats : CGT, CFDT, FSU, Solidaires et la Confédération paysanne ;
- des organisations de promotion du commerce équitable comme Max Havelaar ou la Plateforme pour le Commerce Équitable.

La coalition a pour objectif principal de coordonner les mobilisations à l'extérieur des négociations. Le discours change par rapport à Copenhague : il n'est plus question de « sommet de la dernière chance ». Au contraire, la coalition met régulièrement en avant les limites intrinsèques au processus de négociations onusien. La conférence n'est alors plus l'objectif, mais un moment de cristallisation qui doit permettre le lancement d'un mouvement de justice climatique pérenne, quel que soit le résultat :

Ensemble, [les organisations membres de la Coalition Climat 21] affirment que ces négociations, si elles sont une étape nécessaire, ne seront pas suffisantes pour combattre le dérèglement climatique et les inégalités qu'il entraîne, comme nous l'ont montré celles des 20 dernières années. C'est pourquoi elles appellent les citoyennes et les citoyens à profiter du rayonnement politique et médiatique de la COP21 pour s'organiser et se mobiliser largement afin de lancer ensemble un mouvement fort et durable pour la justice climatique. Ouvert à toutes et à tous, ce mouvement puise sa force dans sa diversité²⁰.

Cette rhétorique permet à la fois de se saisir de l'élan créé par la conférence, d'afficher la méfiance des organisations vis-à-vis d'un processus jugé pas à la hauteur des enjeux, et de se prémunir d'une « gueule de bois²¹ » démobilisatrice semblable à celle vécue après Copenhague. Ce discours de rupture vis-à-vis des négociations, jusqu'alors l'apanage des mouvements de justice climatique, s'est répandu et renforcé, même dans les organisations du CAN, suite aux échecs de Copenhague et de Varsovie²². S'il permet l'unification temporaire des mouvements, il réapparaît régulièrement dans les discussions au cours de l'année 2015.

20. COALITION CLIMAT 21, *Dossier de presse*, 2015, p. 1.

21. AYKUT et DAHAN, *op. cit.*, p. 358.

22. L'auteur place le clivage entre *reformist* et *rupturist*, respectivement représentés par le CAN et Climate Justice Now!, puis le « nouveau » Climate Justice Action. de MOOR, *art. cit.*

Comme le notent Joost de Moor, Edouard Morena et Jean-Baptiste Comby²³, l'accord de Paris est analysé par de nombreux commentateurs non seulement comme une réussite diplomatique, mais aussi de la « société civile globale » qui serait parvenue à s'unir, se mobiliser très largement et faire pression sur les gouvernements pour arriver à un texte ambitieux et « historique ». Ce récit a toutefois tendance à exagérer l'uniformité de cette société civile, l'analyse se limitant généralement à distinguer *insiders* (accrédités) et *outsiders*, à l'exception de Peter Newell qui divise le premier groupe en deux : *inside-insiders* (méthodes classiques de *lobbying*), *inside-outsiders* (participation au processus formel tout en faisant pression par des méthodes plus conflictuelles, ce qui est le cas de nombreuses grandes organisations environnementales) et *outside-outsiders*²⁴. Les auteurs, en s'intéressant aux réactions des mouvements à l'accord de Paris, divisent également la catégorie des *outsiders* : *outside-insiders* (soutien du processus de négociation sans participation directe, notamment à travers la sensibilisation) et *outside-outsiders* (utilisation du processus sans s'aligner dessus).

Il convient de noter que les travaux portant sur la « société civile » pendant la COP 21 prennent aussi en compte Climate Justice Action (CJA). Il s'agit d'un réseau international de mouvements *grassroots* créé en 2014²⁵. La coopération entre la CC21 et CJA s'est matérialisée par de nombreux échanges et la participation de membres d'organisations adhérentes de la première – notamment 350.org et Greenpeace – aux réunions du deuxième. Le réseau, majoritairement européen, rassemble des groupes plus informels et radicaux que les organisations membres de la coalition. S'il a influencé les prises de position et les stratégies de la coalition, par exemple en poussant pour une forte mobilisation à la fin de la COP pour avoir « le dernier mot » ou en proposant l'action des « lignes rouges », notre focale nationale nous amène à nous intéresser spécifiquement aux dynamiques propres à la coalition majoritairement française.

Au sein de chaque catégorie identifiée par ces travaux, le rapport aux négociations évolue entre et pendant les COP. Le réseau international International Policies and Po-

23. De MOOR, MORENA et COMBY, *op. cit.*

24. *Ibid.*, p. 77.

25. Bien qu'il porte le même nom, il s'agit d'un réseau distinct du Climate Justice Action actif pendant la conférence de Copenhague, voir note 5. *ibid.*

litics Initiative (IPPI), lancé en 2013 pour favoriser un résultat « positif » à Paris et rassemblant de nombreuses grandes ONG ainsi que des *think tanks* américains influents, a par exemple fortement œuvré à la promotion du principe des contributions nationales volontaires suite à Copenhague, en soutien du secrétariat de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CNUCC). Souhaitant influencer le processus, notamment en construisant un récit commun autour du « moment Paris », ses membres, d'abord méfiants vis-à-vis des mobilisations à l'extérieur des négociations, les ont soutenues, car elles contribuaient à faire monter la pression médiatique et citoyenne autour de la conférence²⁶. Inversement, des organisations et mouvements plus radicaux, notamment membres du CJA, au départ réticents à trop insister sur les négociations qui n'étaient qu'un moyen et non un objectif, se sont retrouvés face à un « dilemme d'efficacité » qui les a poussés à parler de la COP plutôt que de disparaître des radars médiatiques²⁷.

La mobilisation se prépare autour de quelques grands événements. Les 14 et 15 février 2015, les organisations se réunissent à la Maison des syndicats pour discuter du bilan de la COP 20 à Lima et lancer la coalition. Le « coup d'envoi des mobilisations citoyennes » se déroule le week-end du 26-27 septembre 2015 : le Tour Alternatiba, parti le 5 juin de Bayonne à vélo, arrive à Paris et organise un meeting, des concerts et un « village des alternatives » place de la République (ainsi que dans 10 autres villes) ; FNE organise trois événements autour des problématiques climatiques (eau et littoral, montagne et énergie à Montpellier, Grenoble et Rennes) ; le Collectif pour une transition citoyenne (CTC) organise la deuxième édition de la Journée de la Transition dans plusieurs villes. La CC21 se concentre toutefois principalement sur l'organisation des mobilisations pendant les deux semaines de la COP : marche mondiale pour le climat les 28 et 29 novembre avant l'ouverture des négociations, Sommet citoyen pour le climat à Montreuil, Zone d'action climat à Paris du 7 au 11 décembre et « grande action de masse pour la justice

26. Voir la description de ce réseau et sa stratégie d'« unbranded flotilla approach » amenant ses membres à coordonner leurs actions et discours en gardant discret leur travail de concertation. de MOOR, MORENA et COMBY, *op. cit.*, pp. 78-81.

27. De MOOR, *art. cit.*

climatique » le 12 décembre (voir le Tableau 4.1 pour une chronologie complète²⁸, et la carte des mobilisations, page 258).

La préparation de la COP est marquée par les attentats du 13 novembre à Saint-Denis et Paris et la mise en place de l'état d'urgence qui s'ensuit. La coalition doit alors faire face à l'interdiction des 40 marches prévues en France les 28 et 29 novembre, ainsi qu'à la multiplication des restrictions de libertés de réunion et de mouvement : convocations, perquisitions, assignations à résidence, saisie de matériel, interdictions d'entrée sur le territoire français pour des militants étrangers. Ce nouveau contexte active ou réactive des lignes de fracture entre organisations quant à la stratégie à suivre, nous y reviendrons. Finalement, les grands rassemblements sont remplacés par plusieurs actions et une utilisation accrue d'outils de mobilisation en ligne.

La conférence est d'une ampleur comparable, voire supérieure à celle de Copenhague, avec 36 000 participants accrédités au Bourget (dont 7 000 pour les ONG)²⁹, où se déroulent les négociations, mais surtout un record du nombre de chefs d'État présents lors du sommet d'ouverture³⁰. L'Accord de Paris entérine les évolutions du régime climatique en abandonnant l'approche *top-down* dominante jusqu'à Copenhague et en posant les bases d'un système *bottom-up*, c'est-à-dire partant des « efforts consentis par chaque État³¹ » plutôt que d'une obligation juridique internationale. L'objectif global est ambitieux – 2 °C de réchauffement par rapport aux niveaux préindustriels, voire 1,5 °C – mais les contributions nationales ne permettent pas de l'atteindre. L'accord prévoit donc un nouveau mécanisme de « révision périodique des engagements » selon un principe de progression (toute nouvelle contribution doit être plus ambitieuse que l'ancienne) et un principe de périodicité de l'action (révisions quinquennales). Il reconduit aussi des mécanismes de compensation présents dans le Protocole de Kyoto sous le nom de « mécanisme de développement durable » (le terme de marché n'apparaît pas).

28. Nous avons reconstitué cette chronologie à partir de la littérature portant sur la COP 21 et du corpus documentaire présenté en introduction.

29. UNFCCC, *Provisional List of Participants*, 1^{er} décembre 2015.

30. Benoît MAYER, « Enjeux et résultats de la COP21 », *Revue juridique de l'environnement*, 41 (1), 4 avril 2016, pp. 13-17.

31. Marion LEMOINE-SCHONNE, « La flexibilité de l'Accord de Paris sur les changements climatiques », *Revue juridique de l'environnement*, Volume 41 (1), 4 avril 2016, pp. 37-55.

2014	4 séminaires nationaux de préparation 1 rencontre internationale
8 au 13 février 2015	Session intermédiaire pour élaborer un brouillon d'accord à partir d'un texte élaboré à Lima (COP 20)
14-15 février	Week-end de mobilisation à la Maison des syndicats, Créteil : bilan de Lima et lancement de la Coalition
Avril	Obtention du label « Grande Cause nationale 2015 »
1-11 juin	Session intermédiaire à Bonn
13-14 juin	Week-end de préparation de la coalition à Nanterre
21 septembre	Lancement campagne « Grande Cause nationale »
26-27 septembre	Arrivée du Tour Alternatiba à Paris et villages des alternatives dans 11 villes dont Paris, événements de FNE dans trois villes et Journée de la Transition du Collectif pour une transition citoyenne
2-4 octobre	International strategy meeting, Université de Créteil
14 octobre	Réunion d'information IDF au Centre international de culture populaire
13 novembre	Attentats à Saint-Denis et Paris
18 novembre	Interdiction des manifestations du 29 novembre et 12 décembre à Paris
20 novembre	Reconduction et renforcement de l'état d'urgence (décrété le 14) pour 3 mois par l'Assemblée nationale
28 novembre	Communiqué de presse de la coalition appelant à « mettre immédiatement fin aux abus de la situation d'état d'urgence »
28-29 novembre	Marche mondiale pour le climat dans le monde. La manifestation de Paris est remplacée par plusieurs mobilisations dans la ville – installations artistiques, symbole commun à afficher, chaussures sur la place de la République, chaîne humaine, « Grande Clameur pour le climat » – et en ligne – March4me.org, #EyesonParis #ClimateChange
30 novembre	Ouverture de la COP 21
5-6 décembre	Sommet citoyen pour le climat à Montreuil : Village mondial des alternatives et Climat Forum
7-11 décembre	Zone d'action climat (ZAC) au Centquatre
12 décembre	Adoption de l'accord de Paris sur le climat et mobilisations à Paris et en ligne : « Climate Justice for Peace », action « lignes rouge », chaînes humaines au champ de Mars

Tableau 4.1. – Chronologie de la Coalition Climat 21

Suite aux mobilisations du 12 décembre, la CC21 se réunit deux fois pour faire le bilan de la COP et des mobilisations. Malgré la volonté d'une partie des organisations et militants de se servir de la dynamique enclenchée pour construire un mouvement de justice climatique, la coalition ne survit pas à la fin des négociations. Si la nécessité de transformer et renommer la coalition est abordée, l'épuisement de nombreux militants, qu'ils soient bénévoles ou salariés, associé à la frustration apportée par l'impact des mesures de sécurité sur une mobilisation préparée pendant un an, et plus généralement le retour au fonctionnement habituel des organisations – fin de contrat de personnes recrutées spécifiquement pour la COP, recentrage sur leur cœur thématique – rend difficile le maintien d'un mouvement aussi large. Comme on va le voir, malgré la volonté de dépassement de la COP, ce sont justement les enjeux et échéances propres au processus onusien qui ont permis le maintien d'une coalition hétéroclite au rôle mouvant et flou.

II. Avec, sans et contre ses membres : un *coalition work* difficile

La CC21 doit faire face à plusieurs défis et dilemmes, qui sont autant de manifestations des multiples attentes qu'elle est censée combler et des contraintes avec lesquelles elle doit composer. Elle doit d'abord rassembler aussi largement que possible malgré d'importantes divergences entre les organisations membres (ce qu'elle fait par une stratégie d'évitement « du fond »), tout en gérant leur investissement différencié (en intensité, en spécialité et dans le temps), jouer sur plusieurs échelles de mobilisation (locale, nationale, internationale) en faisant circuler l'information, et ce avec des moyens très limités. Les enjeux réputationnels sont au centre des discussions, confirmant la valeur capitale de la visibilité discutée dans le précédent chapitre. Les salariés de la coalition et quelques acteurs réussissent toutefois à faire de ces contraintes une opportunité pour se créer des marges d'autonomie.

Un important travail spécifique de coalition (*coalition work*³²) est en effet effectué

32. Suzanne STAGGENBORG, « Coalition Work in the Pro-Choice Movement : Organizational and

pour trouver des modalités de fonctionnement et maintenir l'unité malgré l'absence de « congruence culturelle³³ », ou autrement dit d'alignement des cadres : instances de décision, division du travail, recensement et visibilisation des mobilisations locales, etc. L'expression *coalition work* permet d'insister sur le fait que la formation et le maintien d'une coalition ne sont pas seulement le produit de la proximité idéologique de ses membres, d'une frustration partagée ou de l'ouverture de la structure des opportunités politiques (1). Un travail spécifique doit être mené, avec et parfois contre les organisations membres. La CC21, en tant qu'organisation, doit en effet justifier de son utilité et constamment clarifier la division du travail auprès de ses membres, et particulièrement de certaines organisations très actives sur les mobilisations climatiques, avec qui elle se trouve paradoxalement en concurrence. (2).

1. Cultiver la diversité et maintenir l'unité

Formellement, la CC21 n'existe pas comme entité juridique indépendante. Les dépenses, et notamment les salaires des permanents de la coalition, sont assurées par le CRID, association de recherche sur le développement et la coopération internationale qui fédère une cinquantaine d'organisations environnementales, de solidarité internationale et caritatives. Elle est sélectionnée pour son rôle d'interface entre différents secteurs du monde associatif qui lui permet d'être relativement consensuelle auprès des organisations membres de la coalition, comme nous l'explique une animatrice de la CC21 :

En fait ils ont cherché au départ, à la création de la coalition, d'avoir une organisation qui ne soit pas trop marquée, qui puisse prendre en charge juridiquement, administrativement, etc. la Coalition Climat, pour pas avoir toutes les démarches d'association, de création d'association, les statuts, etc., qui auraient été je pense très compliquées. Du coup c'était le CRID qui nous a... qui nous a vraiment pris en charge là-dessus³⁴.

Il existe deux instances de prise de décision : les assemblées générales, publiques et ouvertes, et le « groupe animation », sorte de comité de pilotage, où siègent les salariés de la coalition (jusqu'à 7 personnes), ainsi que des représentants des organisations les

Environmental Opportunities and Obstacles », *Social Problems*, 33 (5), 1^{er} juin 1986, pp. 374-390.

33. VAN DYKE et AMOS, *art. cit.*

34. *Salariée de la Coalition Climat 21*, 20 avril 2018.

plus impliquées – entre 15 et 20 participants par réunion. Différents groupes – constitués de salariés de la coalition et d'organisations membres, ainsi que des bénévoles – sont créés au fur et à mesure selon les besoins : logistique, mobilisations internationales, communication, etc. Cette structure souple permet à la coalition, qui dispose de peu de moyens propres et souhaite favoriser un fonctionnement horizontal, d'encourager l'investissement des membres et bénévoles tout en conservant des instances de concertation et de circulation de l'information. Elle doit en effet composer avec les contraintes propres à une coalition aussi large et diverse.

Elle doit d'abord jongler avec différentes échelles de mobilisation. Elle est avant tout nationale³⁵ : il s'agit de coordonner les mobilisations sur le territoire français, et particulièrement en région parisienne où se déroulent les négociations et où se trouve la majorité des permanents des organisations membres. Les animateurs de la coalition font part, lors de plusieurs réunions, de la difficulté à « fidéliser » des réseaux internationaux ou locaux, ainsi qu'à faire circuler l'information.

Créée pour un événement international, la coalition est en effet le point de contact de nombreux réseaux et militants internationaux qui souhaitent venir à Paris pour les négociations. Une partie de son travail est donc logistique, notamment la gestion des demandes de visas et la recherche d'hébergements en région parisienne auprès des collectivités locales et de particuliers. Toutefois, les militants internationaux ne viennent pour la majorité que pour les mobilisations de novembre-décembre. Le week-end du 14 et 15 février, organisé à la Maison des syndicats, rassemble ainsi 300 personnes, dont seulement 38 internationaux (27 européens et 11 extra européens). Un groupe de travail « mobilisation internationale » met en place plusieurs outils de coordination, notamment une liste e-mail anglophone ainsi que des « conf calls » internationales. Il doit gérer des réseaux internationaux impliqués différemment dans les mobilisations : militants écologistes, altermondialistes, de mouvements autochtones, mouvements religieux prévoyants des pèlerinages arrivant à Paris, etc.

À l'échelle locale, de nombreuses actions et événements « décentralisés » sont prévus

35. Comme Rootes l'a montré sur l'investissement de l'échelon européen par les mouvements écologistes, ceux-ci restent largement centrés sur l'échelle nationale. ROOTES, *op. cit.*

par diverses associations locales, ainsi que par des coalitions locales créées sur le modèle de la CC21. La volonté de mettre en avant ces initiatives fait l'unanimité, le local étant une dimension centrale de la « lutte climatique », mais aussi pour éviter que la mobilisation n'apparaisse comme seulement parisienne, notamment à l'international. Ce point est par exemple soulevé à propos de la « Marche mondiale pour le climat » du 29 novembre, dont la traduction « The global climate march in Paris » invisibilise les nombreuses marches et actions prévues dans toute la France, alors qu'un des objectifs de ce week-end de mobilisation est de renforcer les mouvements locaux.

Avant de les rendre visibles, il faut toutefois les connaître. Un groupe de travail est chargé de réfléchir au lien avec ces mouvements et de développer des outils. L'enjeu est d'abord de recenser la multitude d'événements prévus. La création d'une carte et d'un agenda participatif sur le site de la coalition permet de rassembler sous la même bannière plus de 1 300 initiatives variées en France et dans le reste du monde – les catégories sont « conférence », « débat », « réunion d'information », « projection/cinédocu », « mobilisation », « stands/sensibilisation » et « événement mobile ».

La coalition crée aussi un « kit de mobilisation » pour accompagner l'émergence de coalitions climat locales – le site de la coalition en recense 22³⁶. Ces coalitions ont les mêmes objectifs que la structure nationale : « fournir une plate-forme de coordination et de coopération à l'occasion de la COP21 », « construire un mouvement durable pour la justice climatique et environnementale » et l'organisation de mobilisations³⁷, notamment des marches les 28 et 29 novembre – action qui dispose d'un kit spécifique.

L'utilisation du nom de la coalition peut poser problème, par exemple lorsqu'une coalition locale ne respecte pas les règles d'adhésion en admettant des partis politiques. La CC21 n'accepte en effet que des associations et syndicats, et rejette les candidatures de partis politiques ou d'autres types de structures. C'est par exemple le cas du parti Nouvelle donne ou de l'association professionnelle France Énergie éolienne, ainsi que de la Fondation de l'écologie politique (FEP), considérée comme trop proche d'EELV, malgré

36. CC21, « Groupes locaux » [en ligne], disponible sur <http://www.coalitionclimat21.org/fr/contenu/groupes-locaux/> (page consultée le 15/08/2020)

37. COALITION CLIMAT 21, *Kit de mobilisation locale*, 2015.

son indépendance formelle. La coalition n'a toutefois pas la volonté de contrôler les coalitions locales, qui bénéficient d'une forte autonomie. Elle demande simplement d'éviter l'utilisation de l'appellation « Coalition Climat 21 » quand des partis sont membres, pour éviter toute confusion.

La circulation de l'information n'est pas problématique qu'avec les réseaux locaux et internationaux. Les organisations membres sont investies de manière très variable dans les activités de la coalition, de la simple signature à la participation active. Les salariés de la coalition s'appuient sur un noyau dur de permanents des organisations fondatrices (CRID, ATTAC, RAC), mais aussi Greenpeace, 350.org, les AT, Alternatiba, CCFD-Terre solidaire, et des syndicats, notamment la CFDT, la FSU et Solidaires. Ces organisations et quelques autres interviennent selon leurs intérêts et leurs compétences, comme nous l'explique cette animatrice de la coalition :

Le Réseau Action Climat bien sûr, les Amis de la Terre, mais les Amis de la Terre un peu moins, enfin... plus sur les mobilisations. En fait ça dépendait des compétences des uns et des autres tu vois. Attac était... a vraiment soutenu par exemple sur la conception de... bah le logo par exemple, c'est le graphiste d'Attac, beaucoup de documents en fait ont été maquetés par le graphiste d'Attac, d'où des liens plus importants. [...] parce que Attac a un réseau sur le territoire qui est beaucoup plus important que par exemple Greenpeace, enfin qui est hyper centralisé. Et du coup là-dessus on a pu vachement se reposer sur les réseaux militants d'Attac³⁸.

Cette division du travail permet de répartir les tâches, certaines organisations s'intéressant spécifiquement à un groupe de travail. La spécialisation et la division du travail sont des éléments centraux dans l'aplanissement des tensions propres à toute coalition³⁹, d'autant plus quand ses membres sont éloignés en termes de cadres et de pratiques⁴⁰. La répartition se fait notamment entre les organisations intéressées par la mobilisation et disposant de réseaux locaux et d'un savoir-faire – notamment les AT, Alternatiba, ATTAC, les syndicats – et celles focalisées sur la communication, comme la FNH, CCFD-Terre solidaire (CCFD) et Greenpeace :

– Centre de recherche et d'information sur le développement

– Réseau Action Climat

– Amis de la Terre

– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'homme

38. *Salariée de la Coalition Climat 21, op. cit.*

39. Rootes souligne que la spécialisation, et donc la division du travail qui en découle, permet aux organisations de ne pas entrer en concurrence et de limiter le coût de la participation à des instances et coalitions au niveau européen. ROOTES, *op. cit.*

40. Thomas BEAMISH et Amy LUEBBERS, « Alliance Building Across Social Movements : Bridging Difference in a Peace and Justice Coalition », *Social Problems*, 56, 1^{er} novembre 2009, pp. 647-676.

Après on avait la FNH, mais alors eux étaient plutôt sur les aspects communication tu vois. [...] Et donc groupe communication en fait il y avait le CCFD [...] donc eux ils étaient assez actifs dans le groupe communication, il y avait aussi Greenpeace qui était beaucoup là sur la communication, réseaux sociaux, et tout ça, ils sont bons, et puis la FNH, voilà⁴¹.

L'investissement dans les activités de la coalition est inégal⁴². Une partie des organisations membres se comporte en passager clandestin en se manifestant au dernier moment pour profiter de l'organisation et de la visibilité offerte par les mobilisations organisées au moment de la COP. Ce comportement opportuniste est accepté au nom du principe d'ouverture et pour faire nombre :

Euh, donc que je suis arrivée, il y avait déjà beaucoup beaucoup d'organisations, et puis au fur et à mesure, en fait à chaque fois, il y en a plusieurs qui sont arrivées aussi, mais plus par opportunité aussi euh... de visibilité, franchement il y en a beaucoup c'était ça hein, il y en a on les voyait jamais. Par exemple moi je me souviens de Max Haavelar qui arrivait à une réunion, à la fin, en décembre je crois (rires), non c'était en novembre. C'était juste avant la marche, ils se sont pointés, en disant « nous on va faire », je ne sais plus, du café ou je ne sais pas quoi. Tu vois c'était un peu opportuniste. Mais c'est pas grave après, l'important c'est qu'on soit, qu'on ait été nombreux. Voilà après clairement, il y en a dont on aurait eu du mal à se passer, alors que les autres oui...⁴³

La coalition doit donc composer avec un assemblage très hétérogène d'organisations ne partageant ni les mêmes priorités ni le même rapport aux négociations. Cette situation a plusieurs conséquences sur son fonctionnement, que ce soit sur la prise de décision, les marges de manœuvre dont disposent les salariés de la coalition ou les efforts déployés pour maintenir son unité. Les animateurs ont en effet dû se livrer à un numéro d'équilibriste entre l'encouragement d'une diversité de modes d'action et l'impossibilité de prendre des positions de fond.

Comme mentionné plus haut, la prise de décision se fait à plusieurs niveaux : les assemblées générales publiques, le groupe animation, mais aussi par discussion sur les listes de diffusion. La multiplication de ces dernières devient problématique, les animateurs devant gérer une masse importante de messages, d'informations et de demandes :

41. *Salariée de la Coalition Climat 21, op. cit.*

42. Cela semble être une constante dans les coalitions larges : les ralliements sont plus ou moins partiels et ambivalents, comme le montre Mathieu sur le ralliement du collectif Cargo à l'appel « Nous sommes la gauche » en 1997. MATHIEU, « Éléments pour une analyse des coalitions contestataires », *art. cit.*

43. *Salariée de la Coalition Climat 21, op. cit.*

En fait on avait liste mobilisation, liste communication, liste logistique, animation, générale, initiative climat 2015, machin... Mais gérer les listes à la fin c'était euh un peu chaud quoi. Et la liste contact où les gens nous envoyaient un peu tout et n'importe quoi. Du genre, je ne comprends pas dans ma ville ils ne veulent pas mettre des vélos, est-ce que vous pouvez nous aider (rires)⁴⁴.

Bien que chronophages et astreignantes, ces listes permettent de communiquer avec l'ensemble des organisations membres, de nombreuses ne venant pas aux réunions. Ce point est particulièrement important pour la validation d'éléments de communication portés par la coalition :

Et du coup, en fait, à chaque fois qu'on voulait faire valider un truc on l'envoyait, on disait « bah voilà si vous voulez réagir réagissez avant telle heure, sinon on considère que c'est fait », parce que sinon on n'avance pas quoi. Donc c'était surtout sur les aspects com où ça se fritait un peu quand même⁴⁵

La communication, c'est-à-dire les prises de parole publiques de la coalition, est en effet le point le plus sensible, puisqu'elle engage l'ensemble des organisations membres. La rédaction des communiqués de presse est par exemple l'objet de discussions qui impliquent un nombre important d'organisations. Face aux fortes divergences idéologiques et stratégiques entre les organisations membres, le principe d'évitement « du fond » est rapidement acté⁴⁶. Il s'agit d'une stratégie préventive : plutôt que de construire des modalités de résolution des conflits complexes et de tenter d'atteindre un consensus improbable, la coalition décide de sortir de son champ d'action une source importante de tensions. Comme l'expliquent Margaret Levi et Gillian Murphy, la possibilité d'« être d'accord pour ne pas être d'accord » (*agree to disagree*) est un « un mécanisme important pour les coalitions réussies qui comprennent des membres divers⁴⁷. »

Cette neutralité vis-à-vis du cadrage des problématiques climatiques, que ce soit sur les causes et responsables ou les solutions à promouvoir, est à la fois ce qui permet la co-

44. *Ibid.*

45. *Ibid.*

46. Un article du Monde relève cette stratégie assumée publiquement par la porte-parole : « Un message sur la nécessité d'agir, davantage que sur les problèmes de fond, car telle est la vocation de cette coalition pour le moins hétéroclite. "Notre force est de pouvoir mobiliser, sans préalable, des organisations aux cultures et aux approches très différentes", explique Juliette Rousseau, porte-parole de la coalition. » Rémi BARROUX, « La Coalition Climat 21 prépare la mobilisation citoyenne pour la COP de Paris », *Le Monde (en ligne)*, 10 juillet 2015.

47. LEVI et MURPHY, *art. cit.*, p. 667.

habitation des organisations⁴⁸ et ce qui limite fortement le mandat de la coalition. Dans le langage de l'*advocacy coalition framework*, les organisations de la CC21 ne partagent pas totalement le même système de croyances. Si le noyau fondamental (*deep core*) est plutôt cohérent (notamment autour de l'importance de la question climatique et de la non-violence), le noyau superficiel, pourtant central dans la constitution d'une coalition de cause, est peu homogène, les organisations ne partageant pas nécessairement, en dehors de la volonté de promouvoir des politiques publiques climatiques ambitieuses, les mêmes « assomptions sur les relations de causalité, ainsi que les stratégies de base, les options programmatiques et les positions politiques défendues en vue de réaliser les objectifs normatifs généraux dans un sous-système particulier⁴⁹. »

C'est par exemple le cas du positionnement vis-à-vis de l'événement « Solutions COP21 » organisé au Grand Palais du 4 au 10 décembre, porté par des réseaux multi-acteurs – le Comité 21 et le CFDD⁵⁰. L'objectif de cet événement est, à travers une exposition, des conférences et un pavillon au Bourget, de mettre en avant des innovations au service de la lutte contre les changements climatiques. Les participants sont très variés : associations et fondations, collectivités, organismes de recherche et entreprises. Une partie des organisations de la coalition souhaite organiser des actions de désobéissance civile, notamment un « envahissement » du Grand Palais, pour dénoncer le *greenwashing* et les « fausses solutions » promues par les entreprises présentes. On trouve en effet de grands groupes régulièrement cibles des critiques d'organisations environnementales et altermondialistes : Engie, l'Oréal, Avril ou encore la BNP Paribas, qui a reçu le prix Pinocchio du climat 2015⁵¹ décerné par les AT, le CRID, Corporate Europe Observatory

48. Le travail de Staggenborg sur plusieurs coalitions *pro-choice* donne un bon exemple des difficultés que peuvent engendrer les conflits idéologiques, et notamment du travail démesuré que représente l'obtention d'un consensus pour la rédaction d'un simple tract. STAGGENBORG, *art. cit.*

49. Daniel KÜBLER, « Les acteurs associatifs dans l'*advocacy coalition framework* : application aux politiques publiques de lutte contre la drogue en suisse », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (6), 6 1^{er} septembre 2002, pp. 83-102.

50. Ces organisations ont une conception différente de la « société civile », qu'elles partagent notamment avec les pouvoirs publics, dans laquelle les entreprises tiennent un rôle central. Voir par exemple l'interview de Bettina Laville, fondatrice du Comité 21 et présidente du CFDD sur le site du gouvernement suite à la COP. GOUVERNEMENT, « L'implication de la société civile est la grande réussite de la COP 21 » [en ligne], disponible sur <https://www.gouvernement.fr/l-implication-de-la-societe-civile-est-la-grande-reussite-de-la-cop-21-3513> (page consultée le 15/08/2020)

51. Créé par les AT en 2008, ce prix vise à dénoncer le *greenwashing* de grands groupes. Les entreprises

et Peuples Solidaires. Toutefois, certaines organisations membres y tiennent un stand, notamment le WWF et FNE. La coalition décide donc de rester neutre et laisse chaque organisation se positionner sur l'événement et participer aux actions si elles le souhaitent – ce que font notamment ATTAC, les AT et Peuples Solidaires pour dénoncer les « fausses solutions »⁵².

– World Wide Fund
for Nature
– France Nature En-
vironnement

Cette stratégie d'évitement corrobore la critique de l'idée, centrale dans le modèle des cadres, selon laquelle « un “réel” alignement des cadres – au sens de “construction d'un cadre interprétatif commun à l'ensemble des acteurs potentiels d'un mouvement” – soit nécessaire, ni avant, ni pendant, ni après une mobilisation⁵³ ». En effet, le cas de la CC21 montre que « les fragiles conditions qui permettent à la diversité des cadres subsumés par une même mobilisation de tenir ensemble » peuvent être notamment le produit de plusieurs formes de stratégie, en l'occurrence l'évitement des discussions de fond et la focalisation sur les dimensions concrètes des mobilisations.

Malgré ce positionnement contraignant, les salariés de la coalition et quelques organisations particulièrement actives réussissent à s'aménager des marges de manœuvre sur l'organisation des mobilisations en profitant de l'éloignement et du désintérêt de nombreux membres vis-à-vis des aspects plus opérationnels ou locaux de l'activité de la coalition. C'est notamment le cas sur les mobilisations en Île-de-France. Le modèle est celui des mouvements *grassroots* de justice environnementale aux États-Unis, qui insistent sur les liens entre les problématiques environnementales et d'autres thématiques, notamment le racisme et les inégalités sociales, et qui se structurent dans les années 1970 dans la lignée des mouvements pour les droits civiques⁵⁴ (voir le chapitre 3). La

sont nommées dans plusieurs catégories par les AT et ses partenaires. Les « gagnants » sont désignés par vote du public (43 000 votes pour l'édition 2015).

52. Marie ASTIER et Maëlle AUSIAS, « La police violente de nouveau des manifestants pour le climat », *Reporterre, le quotidien de l'écologie (en ligne)*, 4 décembre 2015 ; Mattias WAHLSTRÖM et Joost de MOOR, « Governing Dissent in a State of Emergency : Police and Protester Interactions in the Global Space of the COP », dans *Climate Action in a Globalizing World : Comparative Perspectives on Environmental Movements in the Global North*, sous la dir. de Carl CASSEGÅRD, New York, États-Unis d'Amérique : Routledge, 2017, pp. 57-80.

53. Jean-Gabriel CONTAMIN, « Cadres et luttes de sens », dans *Penser les mouvements sociaux : conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Éric AGRİKOLIANSKY et Isabelle SOMMIER, Paris : La Découverte, 2010, p. 75.

54. LAIGLE, *art. cit.*

coalition recrute une personne spécifiquement pour cette tâche :

Et l'autre [salarié] était censé mobiliser sur le territoire Île-de-France, etc. Il a un peu galéré. Pourtant, il a vraiment un réseau très important, et lui vient pas du tout du milieu écolo [...] En fait, l'idée de la coordinatrice, c'était de... de vraiment essayer de tisser des liens entre différents groupes, de ne pas rester uniquement dans un truc de classe moyenne, blancs, et... Je pense que c'était vraiment une volonté dès le départ de ratisser large, et ce n'était pas forcément, c'était pas forcément l'idée de tout le monde. Donc quand elle a recruté cette personne qui était vraiment, rien à voir avec le climat quoi, euh... C'était vraiment l'idée d'avoir un peu un mouvement comme aux Etats-Unis des GGJ [Global Grassroots Justice⁵⁵] [...] c'est des gens qui sont mobilisés autour des questions raciales, qui ont vraiment réussi à connecter les luttes entre voilà... Parce que la difficulté ici c'est vraiment de mobiliser les jeunes des cités, déjà quand tu galères pour avoir un repas, que tu galères pour... que tu n'as pas accès à la nature en fait, tu ne vas pas te poser ces questions-là. Et c'était vraiment l'idée d'essayer de tisser les liens avec ça, mais ce n'était pas vraiment évident, de parler de climat dans les banlieues, petit challenge⁵⁶.

Plusieurs militants de la Global Justice Grassroots Alliance (GGJA) sont invités en banlieue parisienne par la coalition et le chargé de communication français de 350.org pour rencontrer divers collectifs, notamment de soutien aux sans-papiers, et participer à des réunions publiques⁵⁷.

La coalition, en tant qu'organisation, se crée donc un mandat supplémentaire de préparation de mobilisations locales en sortant des réseaux écologistes habituels et des éléments de discours faisant consensus auprès de l'ensemble des organisations membres. Elle profite des différents niveaux de mobilisation (local ou national, publicisé ou non), des différentes temporalités (mobilisation sur l'année ou seulement au moment de la COP) et de l'intérêt sélectif des grandes organisations environnementales vis-à-vis de ses activités pour travailler avec d'autres acteurs :

Je pense que le projet n'a jamais été présenté en fait à la FNE et aux autres. Mais en fait il y avait beaucoup de choses qui se faisaient, « allez on fait, on a ce projet-là, les autres ils suivent ils suivent pas », en fait on ne pouvait pas de toute façon tout faire valider, c'était pas possible. Mais à partir du moment où on a un financement de la région Île-de-France pour mener des actions en Île-de-France, bon c'est plus ou

55. La Global Justice Grassroots Alliance rassemble plus de 60 organisations locales représentant des populations pauvres et de couleur. En 2018, elle formule ainsi son objectif : *No War, No Warming, Build a Just Transition to a Feminist Economy* en s'inspirant ouvertement de Martin Luther King. GRASSROOTS GLOBAL JUSTICE, « About » [en ligne], disponible sur <https://ggjalliance.org/about/> (page consultée le 21/08/2020)

56. *Salariée de la Coalition Climat 21, op. cit.*

57. Jade LINDGAARD, « En Seine-Saint-Denis, l'injustice climatique rejoint les luttes sociales et raciales », *Mediapart (en ligne)*, 12 octobre 2015.

moins acté que voilà... [...] À partir du moment en fait où on avait des associations qui étaient partantes... [...] On avait aussi des organisations d'ailleurs de... [...] je ne sais plus comment ça s'appelle, un collectif qui a essayé d'organiser une réunion entre femmes noires, [...] Mais il n'y a jamais eu une table avec la FNH et ces gens-là en fait. C'était un peu en fonction de... Parce qu'eux par exemple étaient plus sur les aspects com, et on n'avait jamais discuté avec eux de la mobilisation en Île-de-France et comment on fait pour aller chercher les gens des banlieues, ça ne les intéressait pas de toute façon⁵⁸.

Les thématiques abordées, l'échelle de cette activité, et donc sa faible visibilité nationale, permettent le développement d'un travail de mobilisation locale motivé par un cadrage spécifique qui n'aurait pas pu être porté par la coalition à l'échelle nationale. Le flou qui persiste jusqu'à la fin autour du rôle exact de la coalition et qui, on le verra, lui posera problème, offre donc des zones d'autonomie à ses animateurs qui peuvent prendre des initiatives peu visibles. La règle, souvent citée dans les travaux sur les coalitions de mouvements sociaux, qui édicte qu'il est « tout simplement inacceptable d'agir indépendamment au nom de la coalition sans l'approbation de celle-ci ou d'une manière qui ne lui soit pas profitable⁵⁹ » a donc été assouplie. Autrement dit, l'absence de ligne idéologique claire a créé une zone grise permettant à des membres d'agir de manière autonome.

Certaines personnes vont par exemple décider de rencontrer des « mouvements *black blocs* » pour discuter des modalités de cohabitation lors de la manifestation du 29 novembre. Suivant la même logique, mais de façon encore plus discrète du fait des interlocuteurs en présence et des enjeux, ce dialogue se fait de manière informelle et avec un cercle restreint d'organisations :

Et puis il ya eu une réunion un peu plus informelle, avec des mouvements *black blocs*, qui s'est passée un peu à la marge en fait, avec les organisations qui étaient plus, voilà... Et en fait c'était la question de savoir, pendant la marche... donc c'était la question de savoir, pendant la marche, comment on allait faire pour gérer les *black blocs*. Mais vraiment il y avait une volonté d'inclure tout le monde, et de prendre un peu exemple sur la... par exemple la ZAD, ça fait longtemps qu'il y a des rassemblements entre autonomes, etc., et faire en sorte que tout le monde trouve sa place en fait⁶⁰.

Il est intéressant de noter que cette initiative particulièrement sensible est réalisée au

58. *Salariée de la Coalition Climat 21*, op. cit.

59. BEAMISH et LUEBBERS, art. cit.

60. *Salariée de la Coalition Climat 21*, op. cit.

nom d'un des éléments centraux du mandat de la coalition, qui est de rassembler le plus largement possible. L'interprétation qui en est faite ici aurait probablement été contestée par de nombreuses organisations membres si la question avait été abordée publiquement lors des réunions ou sur une liste de diffusion, mais leur éloignement et la division du travail permettent à un petit groupe de la mettre en œuvre.

À l'inverse, les sujets plus visibles et centraux sont volontiers soumis à controverses, particulièrement pour les actions prévues autour de la COP, cœur du mandat de la coalition. Le débat porte notamment sur la date à laquelle doivent se tenir les marches et manifestations. Un premier groupe d'organisations est plutôt favorable au week-end du 28 novembre pour marquer le début des négociations et mettre la pression sur les décideurs, tandis qu'un deuxième souhaite organiser une journée d'actions le 12 décembre pour « avoir le dernier mot ». Cette deuxième option correspond aux organisations et mouvements sceptiques quant au processus de négociations climatiques et qui souhaitent s'en servir pour construire un mouvement de long terme – même si les actions organisées ciblent finalement les négociations⁶¹. Pour préserver l'unité de la coalition, le consensus se dirige alors vers l'organisation d'actions au début et à la fin de la COP.

Dans les deux cas, les modalités d'action visent à offrir un cadre large dans lequel toutes les sensibilités sont admises. La marche mondiale pour le climat est ainsi organisée autour de six « chapitres » (voir Figure 4.1) dont l'objectif est de « rassembler notre mouvement divers sous une histoire/un narratif puissant dans lequel chacun.e possède un rôle important ». Le premier, intitulé « première ligne de la crise, première ligne du changement », vise à mettre en avant les « communautés affectées ». Il se divise en deux parties : les groupes « indigènes/du Sud » et les communautés françaises locales (notamment précarité énergétique et ville/quartiers). On trouve ensuite « nous savons qui sont les responsables » (mouvements anticapitalistes, antinucléaires, contre les énergies fossiles, luttes locales, traités de libre-échange), « construisons aujourd'hui nos emplois de demain » (syndicats et syndicats étudiants), « la nature c'est nous » (faune et flore, animaux, océan, air), « nous avons les solutions » (énergies renouvelables, vélorution,

61. De MOOR, MORENA et COMBY, *op. cit.*, p. 83.



FIGURE 4.1. – Les six chapitres de la marche mondiale pour le climat

Alternatiba, etc.) et « tous concernés, tous porteurs de changement », catégorie qui vise à représenter une multitude de groupes plus ou moins définis : scouts, religions, jeunes, citoyens, etc. Cette « chorégraphie » doit permettre de faire front commun en célébrant la diversité du mouvement. Les organisateurs prennent notamment comme modèle la marche mondiale pour le climat organisée le 21 septembre 2014, et particulièrement celle de New York, organisée par groupes affinitaires, qui a rassemblé plus de 300 000 personnes.

La coalition doit plus généralement faire face aux temporalités et gouvernances variées de ses organisations membres, d'autant plus dans le cas d'organisations n'ayant pas le climat ou l'environnement comme thématique principale. Ce décalage est par exemple visible lors d'une discussion sur l'après-COP et la construction d'un mouvement de justice climatique pérenne, à l'occasion d'une assemblée générale en novembre 2015. Le réseau féministe Ruptures souligne que la discussion du lien entre les problématiques féministes et le climat n'existe pas encore au sein de leur mouvement, et insiste sur la nécessité de prendre en compte la diversité des membres de la coalition si l'objectif est de construire

un mouvement large. ATTAC propose que les organisations qui le souhaitent produisent des propositions écrites qui seraient publiées par la CC21 avant la COP. La FSU, bien que fortement intéressée par la démarche, notamment sur les liens possibles avec la question de l'emploi, fait remarquer que les organisations syndicales ont un fonctionnement lent qui rend toute production de texte dans un délai si court impossible.

Le 12 décembre, plusieurs types d'action sont prévus pour s'adapter aux différentes « cultures militantes », allant de chaînes humaines à l'action de désobéissance civile des « lignes rouges ». La coalition ne lance donc que des mots d'ordre très généraux, ce qui rend l'organisation de cette date moins sujette à débat. Entre les deux, le Sommet citoyen pour le climat pose problème, notamment parce que la division du travail ne va pas de soi et que des enjeux de visibilité des organisations apparaissent. Si la coalition, on l'a vu, a pu réussir à créer les conditions d'un rassemblement large, notamment en bénéficiant de l'intérêt sélectif des organisations membres pour ses activités et de son mandat flottant, elle doit toutefois faire face à des organisations membres dont les intérêts et fonctionnements entrent en conflit avec les objectifs de la coalition. Autrement dit, ces éléments qui offrent des zones d'autonomie à la coalition sur des aspects locaux et discrets de son activité peuvent poser problème sur la partie visible.

2. La coalition face à ses membres

Malgré les efforts déployés pour ne pas faire de l'ombre aux organisations membres et développer des mots d'ordre et modes d'action consensuels, la coalition doit composer avec des contraintes imposées par ses organisations membres et le flou qui perdure sur son rôle. C'est d'abord le cas des contributions financières qu'elles doivent apporter.

Tout le long de son existence, la coalition doit en effet fonctionner avec un budget particulièrement restreint et incertain. En plus de financements publics sur lesquels nous reviendrons dans la section suivante, elle fonctionne grâce aux contributions volontaires d'organisations membres. Devant leur insuffisance, le « groupe finance » fait plusieurs appels et va jusqu'à diffuser la liste des contributions en interne pour pousser les membres à se mobiliser, et en particulier certaines grandes organisations jugées trop avares au

regard de leur budget. En août 2015, un bilan provisoire fait par exemple état d'un total de 46 000 euros donnés par 74 contributeurs, dont de nombreuses contributions de moins de 1 000 euros, sur un objectif de 200 000. La coalition favorise les financements venant d'organisations françaises, notamment pour ne pas perdre le contrôle en cas de surreprésentation des financements internationaux⁶², mais effectue tout de même un appel à soutien sur les listes de diffusion internationales. Le CRID intervient aussi pour appeler aux contributions, l'incertitude quant aux financements publics et l'augmentation des dépenses le mettant en danger. Les ressources humaines et financières, un des facteurs centraux de la réussite d'une coalition⁶³, ont donc été une épée de Damoclès pesant sur les capacités de la coalition jusqu'à sa dissolution.

L'objet – large – de coordination des mobilisations à l'extérieur des négociations se trouve non seulement confronté à des difficultés dues à la diversité des organisations rassemblées, mais aussi à de faibles moyens. Surtout, la coalition doit faire face à certaines organisations membres qui se positionnent déjà comme organisatrices et coordinatrices de mobilisations et avec lesquelles elle se retrouve de fait en concurrence. La question du rôle exact de la CC21 revient donc souvent dans les discussions, notamment lors des quelques grands moments de mobilisation où se superposent plusieurs actions et événements. La division du travail est alors remise en cause, provoquant des tensions et de l'instabilité.

C'est particulièrement le cas du Sommet citoyen pour le climat, les 5 et 6 décembre. Durant ce week-end au milieu de la COP, trois événements doivent se dérouler à Montreuil : le Marché paysan, piloté par la Confédération paysanne, le Village mondial des alternatives, sur le modèle des villages des alternatives d'Alternatiba, et le Climat Forum, organisé sur le modèle d'un forum social. La CC21, qui pense piloter le village et le forum, entre alors en conflit avec Alternatiba qui souhaite garder la main sur le village :

On a eu le village mondial des alternatives qui était à Montreuil et là c'était vraiment porté par Alternatiba. Au début en fait, on voulait que ce soit un événement de la

62. L'organisation états-unienne 350.org semble être considérée à part du fait de l'investissement important de ses salariés français dans la coalition. Sa contribution, comptée à part, dépasse largement celle des autres organisations membres en atteignant 50 000 euros en août 2015.

63. LEVI et MURPHY, *art. cit.*

Coalition Climat, du coup ça a un peu frité parce qu'ils voulaient un événement d'Alternatiba. Et comme on avait le forum pour le climat, et le village mondial des alternatives, on pensait qu'on était censé chapeauter le truc. Il y a eu une réunion d'Alternatiba [...] où ça a vraiment... c'était un peu chaud, pour mes collègues qui sont venus c'était... c'était pas évident ouais⁶⁴.

Des tensions existaient déjà entre les deux organisations, par exemple sur des enjeux de visibilité sur les outils de communication de chacune, que ce soit la mise en avant des événements organisés par Alternatiba sur le site de la coalition ou la mention de la coalition sur celui d'Alternatiba. Plus généralement, le fort investissement militant des membres du jeune mouvement qu'est Alternatiba a pu entrer en conflit avec les règles tacites d'une coalition, qui demandent notamment une certaine discrétion et une forme d'effacement de soi – même momentané – pour laisser la place au collectif. Ce manque de « fair-play » a pu créer des frictions avec des personnes et organisations ne partageant pas la même culture militante ou ne se mettant tout simplement pas autant en avant :

À chaque fois qu'on avait une réunion en fait, enfin... une réunion ou une mobilisation, un truc particulier, ils placardaient leurs affiches, ils mettaient les T-shirts verts, et tout, ils étaient un peu... C'était pas très fair-play vis-à-vis des autres or-gas qui jouaient le jeu de ne pas... se mettre en avant en fait. Et à chaque fois ils nous appelaient en nous disant « vous n'avez pas parlé d'Alternatiba », on s'est fait plusieurs fois remonté les bretelles, on a vraiment eu des soucis avec Alternatiba quoi. Je pense qu'eux, Alternatiba, c'est vraiment des gens qui sont convaincus qui sont sur le terrain, et je pense que les gens qui participent [...] ils sont vraiment mobilisés sur ces questions-là, ils font leur tour Alternatiba tous les ans, et je pense qu'en fait ça a un peu frité [...] ouais ça n'a pas toujours été simple. Je pense qu'en fait leur... objectif au départ c'était de... je pense qu'ils auraient bien aimé tenir le collectif à eux en fait, voilà⁶⁵.

Cet extrait d'entretien soulève une dimension supplémentaire des tensions entre Alternatiba et la coalition. Sans présumer d'une volonté avérée de supplanter la coalition dans le rôle de coordination des mobilisations, l'objet, le fonctionnement et l'histoire du « mouvement citoyen pour le climat et la justice sociale » peuvent expliquer la concurrence entre les deux structures. Alternatiba, créée en prévision de la COP, à la jonction des mouvements écologistes et altermondialistes, a en effet réussi à développer des modes d'action qui permettent de rassembler des initiatives variées, regroupées grâce à la notion vague des « alternatives », sous la bannière de la justice climatique. Le principe

64. *Salariée de la Coalition Climat 21, op. cit.*

65. *Ibid.*

même de village des alternatives est une réponse, certes limitée dans l'espace et dans le temps, au dilemme entre l'unification et la mise en valeur de la diversité du « mouvement climatique ».

Un des éléments centraux de cette démarche est l'accent mis sur les « solutions » qui « dessinent le monde d'après » et relèvent le « défi climatique ». Mises en récit, elles permettent de vanter l'inventivité des citoyens, du monde associatif et de l'économie sociale et solidaire (ESS)⁶⁶, face à l'incapacité et la lenteur des grands décideurs, qu'ils soient politiques ou économiques. Cette focale est plus fédératrice que celle qui met l'accent sur les « responsables » de la crise climatique, ce qui n'empêche pas une articulation entre les deux. Les militants parlent des « deux jambes » sur lesquelles doit s'appuyer le mouvement pour la justice climatique après la COP : résistances et solutions ou alternatives, Alternatiba représentant le second et ANV-COP21, son « bras armé », le premier. La CC21 reprend cette thématique en distinguant les « vraies solutions » des « fausses » – notamment portées par les grandes entreprises et les promoteurs du nucléaire –, par exemple lors d'une assemblée générale sur ce thème le 8 décembre, dans le cadre de la Zone d'action climat.

– Action non-violente
COP21

Pour revenir au Sommet citoyen sur le climat, la coalition élabore une proposition de co-organisation du Village mondial des alternatives, et donc la création d'un groupe de coordination. Cette solution est présentée et discutée lors de la 7^e Coordination européenne des Alternatiba, le 25 juillet à Nancy. Cette instance rassemble des délégués des mouvements Alternatiba – 28 en juillet 2015 – tous les trois mois et permet le partage d'informations et la prise de décisions stratégiques sur le futur du mouvement. L'organisation du Village mondial des alternatives ayant été décidée lors de la coordination d'août 2014 à Nantes⁶⁷, le mouvement avait besoin de faire valider cette nouvelle proposition par la même instance. Finalement, la solution adoptée est sensiblement différente : la coalition organise le Climat Forum et Alternatiba le Village mondial des alternatives, dans le cadre d'un « Sommet citoyen pour le climat » chapeauté par la CC21.

66. BRUSADELLI, LEMAY et MARTELL, *art. cit.*

67. ALTERNATIBA NANTES, *Alternatiba, la dynamique s'étend et se renforce* - Communiqué de presse, 26 août 2014.

La variété des gouvernances, des temporalités, des intérêts et des investissements dans la COP des organisations membres représente donc autant de contraintes pour la coalition. Le flou de son objet et son manque de moyens lui donne une position de faiblesse en cas de confrontation avec des organisations membres plus structurées et anciennes. Si l'étendue de la CC21 lui donne une force importante puisqu'elle peut revendiquer la représentation de la « société civile » et profiter des nombreuses compétences des organisations membres, c'est aussi ce qui limite fortement son espace des possibles.

La CC21 n'a toutefois pas pour seules interlocutrices ses organisations membres. Elle doit aussi négocier avec des pouvoirs publics ambigus vis-à-vis de son travail d'organisation de mobilisations et qui la maintiennent dans une incertitude permanente sur ses moyens et ses possibilités.

III. Manœuvrer dans l'incertitude : la coalition face aux pouvoirs publics

Les coalitions, comme tout mouvement social, sont influencées par leur « environnement institutionnel⁶⁸ » : la structure des opportunités politiques, les menaces (perçues ou réelles) et les structures institutionnelles. Sous certains aspects, la CC21 naît dans un contexte favorable : le climat est consacré « Grande cause nationale » et le gouvernement souhaite faire de la COP 21 un succès politique et diplomatique, ce qui l'amène à développer un discours encourageant « la mobilisation de la société civile ». Cependant, plus la COP approche, plus la CC21 doit composer avec une attitude ambivalente des pouvoirs publics, partagés entre la volonté d'intégrer la « société civile » dans un événement qu'ils souhaitent historique et massif et la méfiance envers la forme que peuvent prendre les mobilisations. La relation se caractérise par le maintien de la coalition dans une incertitude⁶⁹ permanente quant au soutien financier et aux autorisations de mener

68. Dans cette littérature, « environnement institutionnel » n'a pas le même sens que chez les néo-institutionnalistes. Il est utilisé pour désigner un contexte politique et institutionnel proche de la structure des opportunités politiques. VAN DYKE et AMOS, *art. cit.*, p. 6.

69. En plus d'un clin d'œil dans le titre de cette section, le livre de Callon, Lascoumes et Barthe nous offre une définition de la notion d'incertitude – certes appliquée à un objet tout à fait différent

des actions.

L'attribution du label « Grande cause nationale », qui témoigne pourtant d'une ouverture de la structure des opportunités politiques en offrant de nouveaux espaces d'action à la coalition, s'avère également être ambivalente dans ses intentions et ses effets (1). En rendant possible une interdiction des mobilisations, la mise en place de l'état d'urgence à la suite des attentats du 13 novembre rebat les cartes des négociations entre la coalition et ses interlocuteurs publics. Elle met également à mal l'unité de la coalition dont la diversité ressurgit en cette période de crise. Dans ce nouveau contexte, les organisations membres font preuve de capacité d'action stratégique et d'innovation, au prix toutefois d'un effort particulièrement coûteux qui va accélérer la dissolution de la coalition (2).

1. Le chaud-froid des pouvoirs publics

La présidence de la COP 21 par la France est marquée par une volonté du gouvernement d'en faire un événement politique et diplomatique important, et donc par une attitude proactive quant à la mobilisation des différents acteurs, étatiques ou non, impliqués dans le processus onusien. Sur un document de communication du gouvernement⁷⁰, la conférence est ainsi présentée comme le « plus grand événement diplomatique accueilli par la France et l'une des plus grandes conférences jamais organisées ». Les « acteurs non gouvernementaux » – collectivités, associations, entreprises – sont mentionnés comme porteurs d'initiatives, dans le cadre de l'« Agenda des solutions », qui doivent « compléter les engagements de l'État ». Un des dispositifs mis en place est celui des « cahiers d'acteurs » que les organisations peuvent envoyer au ministère pour être mis à disposition sur son site et présentés au Bourget.

de celui étudié ici. Les auteurs la distinguent notamment de celle de risque, qui permet de désigner des situations où l'espace des possibles est plutôt clair et défini, et donc où une décision rationnelle est envisageable, là où l'incertitude se caractérise principalement par la conscience de son ignorance. Entre les deux, il existe toutefois une myriade de situations intermédiaires : « Entre la sombre ignorance et l'impeccable connaissance des états du monde possibles, s'étend un vaste espace. » Michel CALLON, Pierre LASCOUMES et Yannick BARTHE, *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Édition révisée, Points 734, Paris : Seuil, 2014, p. 42.

70. GOUVERNEMENT, « Comprendre la #COP21 » [en ligne], disponible sur <https://www.gouvernement.fr/action/la-cop-21> (page consultée le 02/09/2020)

Dans la communication gouvernementale, la mobilisation de la « société civile », qui « s'appuiera sur les initiatives proposées par Ségolène Royal, ministre de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie », est donc limitée à un rôle de vivier de solutions qui viendraient soutenir les décisions des États. Il s'agit, pour le gouvernement, de s'appuyer sur les multiples dynamiques portées par ces acteurs afin qu'elles participent à la réussite de la COP. Cette formulation permet d'évacuer les dimensions politique et contestataire que développent certains de ces acteurs, en particulier les associations.

En novembre 2014, le Premier ministre Manuel Valls déclare la lutte contre le réchauffement climatique « Grande Cause nationale 2015 » dans son discours de clôture de la conférence environnementale. Ce label officiel, donné à une ou plusieurs organisations par le Premier ministre depuis 1977, permet notamment de diffuser des messages gratuitement sur l'audiovisuel public, que ce soit pour de l'appel aux dons ou une campagne. Le plus souvent donné à des causes médicales ou sociales, c'est la première fois qu'il est attribué à une problématique environnementale. En avril 2015, la CC21 l'obtient. Pour le Premier ministre, il s'agit de « manifester son soutien à une initiative qui, par le rassemblement de multiples acteurs, renforcera la mobilisation et amplifiera les messages en faveur des enjeux de la COP 21 ⁷¹. »

Ce label s'avère être une arme à double tranchant pour la coalition. D'un côté, elle lui offre une crédibilité institutionnelle et lui donne accès à une audience large à travers sa campagne de communication. De l'autre, elle l'astreint à mobiliser des moyens humains et financiers spécifiquement pour cette campagne, ainsi qu'à s'adapter à une forme particulière de communication en faisant appel à une grande agence publicitaire pour déployer le message sur tous les supports – télévision et radio, mais aussi affichage, presse et Internet ⁷². La CC21 se trouve intégrée à une politique publique, en l'occurrence de communication sur la question climatique et l'importance de la COP 21, au risque de

71. PREMIER MINISTRE, *Communiqué de presse*, 21 avril 2015.

72. Il s'agit d'un effet courant de la participation d'associations à des politiques publiques : « Cette institutionnalisation exige de leur part une organisation croissante, la recherche de financement et le dépassement du fonctionnement sur la base du seul bénévolat. » LASCOUTES, *L'éco-pouvoir*, *op. cit.*, p. 217.

connaître un « scénario de domestication⁷³ », ce qui ne manque pas de provoquer des tensions dans la coalition.

L'agence BDDP Unlimited (du groupe TBWA\France⁷⁴) est sélectionnée suite à un appel d'offres, un des critères étant l'exclusion des agences ayant comme clients des entreprises de l'industrie fossile. La diffusion à la télévision et la radio publiques est gratuite dans le cadre du label « Grande Cause nationale » et l'agence obtient un certain nombre d'espaces de diffusions supplémentaires à titre gracieux, le tout pour un montant estimé à plus d'un million d'euros. La coalition doit tout de même trouver des fonds pour la payer (un faible pourcentage du montant total obtenu, équivalent à quelques dizaines de milliers d'euros, loin des tarifs habituels du secteur donc), produire les extraits vidéo et dans une moindre mesure audio, Radio France s'étant proposée pour les réaliser à bas coût. S'ajoutent à ces dépenses nécessaires pour lancer la campagne d'autres supplémentaires visant à la diffuser plus largement, par exemple l'impression d'affiches ou l'achat d'espaces d'affichage, notamment sur du mobilier urbain.

Le recrutement d'une personne spécialisée dans la communication s'avère impératif. Encore une fois, la personne recrutée ne provient pas des milieux écologistes habituels, mais possède des compétences nécessaires pour une opération de ce type. Elle est passée par l'agence de publicité Havas Worldwide Paris comme stagiaire et par l'Institut Montaigne – *think tank* libéral fondé par le créateur de la compagnie d'assurance Axa Claude Bébear – duquel elle est chargée de communication pendant trois ans. Si le profil semble adapté pour le travail à effectuer et les acteurs externes impliqués dans la campagne, il l'est moins quand les éléments de la campagne sont discutés avec des militants d'organisations membres de la coalition :

Et puis en fait il y a eu un moment décisif où on a eu le label « Grande Cause nationale », euh... et on a eu des fonds en fait, et donc il a fallu faire une campagne climat, et là en fait ils ont décidé de recruter une chargée de communication externe, sur le lancement de cette campagne, trouver le visuel, et alors là c'était la grosse galère parce que... Ils n'étaient pas d'accord sur ce qu'on veut dire, comment on fait, donc euh... Je me souviens d'une première assemblée générale où elle présentait le

73. Érik NEVEU, *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris : La Découverte, 2019, p. 112.

74. Il s'agit de la filiale française du groupe TBWA\Worldwide, fondé en 1970 à Paris et dont le siège est à New York, qui fait partie du second groupe mondial de communication Omnicom Group depuis 1993.

truc, les gens ils étaient pas trop... [...] elle présentait son truc et elle sortait à l'époque de l'Institut Montaigne, donc tu vois... Et puis quand elle a présenté son truc c'était vachement, je ne sais pas comment dire, com quoi. Et les gens qui étaient face à nous, il y avait la Coordination SUD, enfin des trucs un peu... ouais pas des pros de la com. Parce que dans les AG on avait beaucoup de bénévoles aussi, il faut le dire, des gens, de tout et de n'importe quoi hein [...] Elle présentait son truc c'était, « oui vous êtes une communicante », etc., et un peu de la réticence quoi par rapport aux autres. Et jusqu'à la fin franchement je pense qu'elle en a pris pour son grade hein. Juste parce qu'il y en a qui n'étaient pas d'accord⁷⁵.

L'agence propose une campagne autour du message « Si on ne fait rien, personne ne le fera à notre place »⁷⁶. L'objectif est de « démontrer par l'absurde que l'humanité n'a pas d'autre choix que de se mobiliser » et de « [mettre] le public face à la dure réalité : l'être humain est seul à pouvoir régler un problème qu'il a lui-même créé. Son comportement a provoqué le dérèglement climatique, qui, en menaçant les équilibres naturels, le met lui-même en danger⁷⁷. » En interpellant l'« humanité » et en la désignant comme responsable, le message reste vague et consensuel, que ce soit sur les affiches – « On n'est pas la seule espèce menacée, mais on est la seule à en avoir conscience. », « Une chose est sûre, les minéraux ne bougeront pas », etc. – ou les vidéos qui mettent en scène un homme seul interpellant une nature vierge et ne recevant en retour que du silence.

Si ce choix permet la validation par toutes les organisations membres, il s'avère problématique pour la coalition. Le message indifférencié s'avère ambigu pour le grand public qui ne connaît pas la CC21, dont le nom ne donne pas d'indice sur sa composition. En ajoutant la présence du logo « Grande Cause nationale 2015 » sur les supports, il est difficile de savoir s'il s'agit d'une campagne de communication officielle du gouvernement (ou du secrétariat de la CNUCC) ou d'une campagne portée par des ONG. Dans tous les cas, la campagne semble inadaptée à son objectif initial, qui est de faire connaître la coalition et ses activités, et d'appeler à participer à des actions, des manifestations ou des événements militants – à l'exception d'une affiche mentionnant les marches pour le

75. *Salariée de la Coalition Climat 21, op. cit.*

76. Voir Figure 4.2 pour un exemple d'affiche et deux clips vidéo sur la chaîne Youtube de la coalition : https://www.youtube.com/channel/UCnZAYvzzOoupAs_PxMm6Pkg

77. FONDATION DANIELLE MITTERRAND - FRANCE LIBERTÉS, « Climat : “Si on ne fait rien, personne ne le fera à notre place” » [en ligne], disponible sur <https://www.france-libertes.org/fr/climat-si-on-ne-fait-rien-personne-ne-le-fera-a-notre-place/> (page consultée le 04/09/2020)



FIGURE 4.2. – Une affiche de la campagne « Grande Cause nationale » de la Coalition Climat 21

climat (« On n'a jamais vu un arbre participer à une marche pour le climat. ») mais n'invitant pas explicitement à y prendre part.

Certaines organisations font part de leur insatisfaction, par exemple Alternatiba qui estime que la campagne prend trop de place par rapport à la promotion des mobilisations en tant que telles, ou encore 350.org qui conditionne une rallonge financière à l'ajout d'un appel aux manifestations sur les affiches. Après la COP, lors d'une assemblée générale où les participants font un bilan des points positifs et négatifs des différentes activités menées dans le cadre de la coalition, la campagne est critiquée pour son manque d'accessibilité, l'indistinction entre la communication de la COP 21 et la campagne de la CC21, le manque de clarté sur l'identité de la coalition et de communication sur les mobilisations.

Cette ambivalence de la labellisation officielle est une traduction parmi d'autres des rapports complexes entre la coalition et les pouvoirs publics, le gouvernement en premier lieu. La relation se caractérise par des dynamiques d'instrumentalisation, c'est-à-dire, du point de vue de l'État, « une utilisation pragmatique des ressources associatives : on les mobilise quand elles peuvent soutenir l'action envisagée (et à la limite on les laisse agir à la place des autorités publiques) ; en revanche, on les tient à distance lorsqu'on craint leurs résistances⁷⁸ ».

Ce jeu de rapprochement puis de mise à distance selon les besoins des pouvoirs publics se matérialise également par les incertitudes autour du soutien financier de l'État. Pendant toute l'année 2015, la CC21 a dû batailler pour obtenir des subventions et fonctionner malgré les incertitudes quant à leur versement – ce qui est une tendance lourde des relations entre monde associatif et pouvoirs publics⁷⁹ –, mais aussi concernant les parcours de manifestation, les visas et les hébergements. La coalition a ainsi plusieurs réunions avec des préfets et des représentants des ministères de l'Écologie et de l'Intérieur. Elle critique, en interne d'abord, puis en public dans une tribune dénonçant le « silence du gouvernement⁸⁰ », les incohérences des ministères qui lui attribuent un label

78. LASCOUMES, *L'éco-pouvoir*, *op. cit.*, p. 211.

79. COTTIN-MARX et al., *art. cit.*

80. Juliette ROUSSEAU, « COP 21 : le gouvernement sourd aux demandes de la société civile », *Libération (en ligne)*, 22 octobre 2015.

et tiennent un discours proactif sur l'implication de la société civile, tout en allouant des moyens jugés insuffisants. En particulier, le blocage d'une subvention du ministère de l'Écologie crée des remous, amenant la CC21 à durcir le ton et dénoncer publiquement le manque de moyen, notamment en comparaison de Copenhague, la coalition avançant qu'elle n'a reçu que 150 000 euros alors que le montant versé par le gouvernement danois s'élevait à 2,2 millions d'euros. Une pétition est lancée sur le site de 350.org. Intitulée « Ne nous réduisez pas au silence ! » et adressée au ministère de l'Intérieur, elle interpelle le grand public :

Le gouvernement, le président de la République et les dirigeants de l'ONU répètent constamment que la bataille contre le réchauffement climatique est l'affaire de tou.te.s. Ils ne manquent pas une occasion de souligner l'importance du rôle de la société civile, de ses mobilisations et actions.

Pourtant, à ce jour, la société civile n'est pas la bienvenue à Paris.

En effet, le gouvernement ne fait rien pour faciliter la participation des dizaines de milliers de personnes, qui souhaitent répondre à l'appel de la Coalition Climat 21 et prévoient de se rendre à Paris. Ces représentant.e.s de la société viendront du monde entier, pour porter la voix des personnes directement affectées par le changement climatique.

Alors que les représentant.e.s des lobbies charbonniers, gaziers et pétroliers pourront sans problème parcourir les couloirs du centre de négociations, les organisations de la société civile ne disposent d'aucun soutien, qu'il s'agisse de la question des visas ou de solution d'hébergement collectif (gymnases, etc.)⁸¹.

Si nous n'avons pas d'éléments probants permettant de déterminer avec précision les raisons, probablement multiples, de ce blocage, les membres de la coalition l'analysent comme la conséquence d'un malaise du ministère de l'Écologie, ou plus précisément du cabinet de Ségolène Royal, vis-à-vis des activités et actions prévues par la CC21, qui ne correspondent pas à la conception policée de la société civile promue par le gouvernement et sanctionnée par le label « Grande Cause nationale ».

Les relations avec les préfetures – de police et, dans une moindre mesure, de région – connaissent aussi des moments de tension, notamment autour de l'organisation des mobilisations, et ce même avant la mise en place de l'état d'urgence. Les compétences des syndicats, habitués à ce type de négociation, particulièrement en ce qui concerne les parcours de manifestation, sont mobilisées. Le parcours de la manifestation du 29 novembre fait l'objet de nombreuses tractations, la préfecture s'inquiétant notamment de

81. 350.ORG, « Ne nous réduisez pas au silence ! » [en ligne], disponible sur <https://act.350.org/sign/ne-nous-reduisez-pas-au-silence/> (page consultée le 06/09/2020)

la proximité de lieux de pouvoir comme l'Assemblée nationale et de la présence de militants utilisant des méthodes d'actions violentes, notamment sous forme de *black bloc*. Face à l'absence d'avancées, les trois parcours proposés par la CC21 posant problème, un rendez-vous avec le ministre de l'Intérieur Bernard Cazeneuve est demandé. Finalement, il semble que le parcours sélectionné début novembre part de la place de la République et arrive à la tour Eiffel, malgré les réserves de la mairie de Paris face au coût important de réfection de la pelouse du Champ de Mars après chaque événement et la présence du plateau du Téléthon (qui sera finalement déplacé après les attentats du 13 novembre).

En dehors de certaines réserves de la mairie de Paris, les relations avec les collectivités locales semblent moins conflictuelles. Elles concernent principalement la gestion et la prise en charge des coûts des différents espaces de mobilisation et le prêt d'hébergements pour les nombreux militants arrivant à Paris pour la COP. Comme mentionné plus haut, la région Île-de-France finance un poste à plein temps pour l'organisation de mobilisations à l'échelle locale. Les échanges sont aussi nombreux avec la mairie de Montreuil où se déroule le Sommet citoyen pour le climat. La ville, communiste, a une attitude particulièrement proactive quant à l'organisation des mobilisations. Dans son journal municipal, elle revendique sa « tradition sociale et militante » qui amène ses élus à « mettre la ville au service de cette cause fondamentale qu'est la lutte contre le réchauffement climatique et le développement d'une économie raisonnée⁸² », notamment en signant une convention avec la CC21, en organisant un « village montreuillois des initiatives » au sein du Village mondial des alternatives et en fournissant des hébergements.

Les relations entre l'État et la CC21 sont donc traversées de tensions et alternent entre des moments de blocages qui amènent les organisations membres à durcir le ton, à envoyer des organisations influentes comme la FNH pour négocier au niveau politique directement et à publiciser des tractations jusque là discrètes, et des moments d'assouplissement et de coopération. L'ambiguïté du gouvernement quant à son soutien à la coalition fait peser une incertitude importante sur sa capacité à remplir sa mission. La mise en place de l'état d'urgence suite aux attentats du 13 novembre vient complexifier

82. M.D., « Montreuil prépare son sommet mondial des paysans et des économies alternatifs », *Le Montreuillois*, (1), 29 octobre-18 novembre 2015, p. 6.

davantage les négociations et renforcer les incertitudes autour des mobilisations prévues autour et pendant la COP.

2. « Se manifester sans manifester » : une fin sous état d'urgence

Le 13 novembre 2015, plusieurs attaques terroristes ont lieu à Saint-Denis et à Paris. La gravité du bilan – avec 130 morts, il s'agit des attentats les plus meurtriers sur le sol français depuis la Seconde Guerre mondiale – amène le gouvernement à décréter l'état d'urgence dans l'ensemble du pays le lendemain, puis l'Assemblée nationale à le prolonger pour trois mois quelques jours après (voir Tableau 4.1, page 230). Cette situation exceptionnelle conduit l'État à prendre un certain nombre de mesures de restrictions des libertés.

L'état d'urgence connaîtra six lois de prorogation et s'étalera sur deux ans, en faisant une des applications des plus longues, avec celle qui suivit le *putsch* des généraux en Algérie en 1961⁸³. La loi du 20 novembre 2015, en plus d'une prorogation de trois mois, modifie significativement l'état d'urgence, notamment en renforçant les mesures liées à l'assignation à résidence. Dès le décret et à chaque loi de prorogation, le gouvernement français recourt à l'article 15 de la Convention européenne des droits de l'homme (CEDH) qui permet à l'État de déroger aux obligations « [e]n cas de guerre ou en cas d'autre danger public menaçant la vie de la nation ».

La mise en place de dispositifs de sécurité importants à l'occasion de sommets internationaux, la militarisation de la police et l'importance prise par la logique prédictive dans les doctrines de maintien de l'ordre ne sont plus une nouveauté en 2015 (voir Encadré 4.1). Sans état d'urgence, la conférence de Copenhague est déjà marquée par une arrestation de masse (968 personnes) lors d'une marche rassemblant entre 30 000 (pour la police) et 100 000 personnes (pour les organisateurs), la grande majorité des militants étant relâchée 12 heures plus tard sans poursuites. Cette opération est justifiée par la volonté des autorités de « prévenir le danger » suite à des bris de vitrine par des per-

83. Stéphanie HENNETTE-VAUCHEZ, « La France sous état d'urgence (14 novembre 2015-1er novembre 2017) », *Revue trimestrielle des droits de l'homme*, 2018, p. 18.

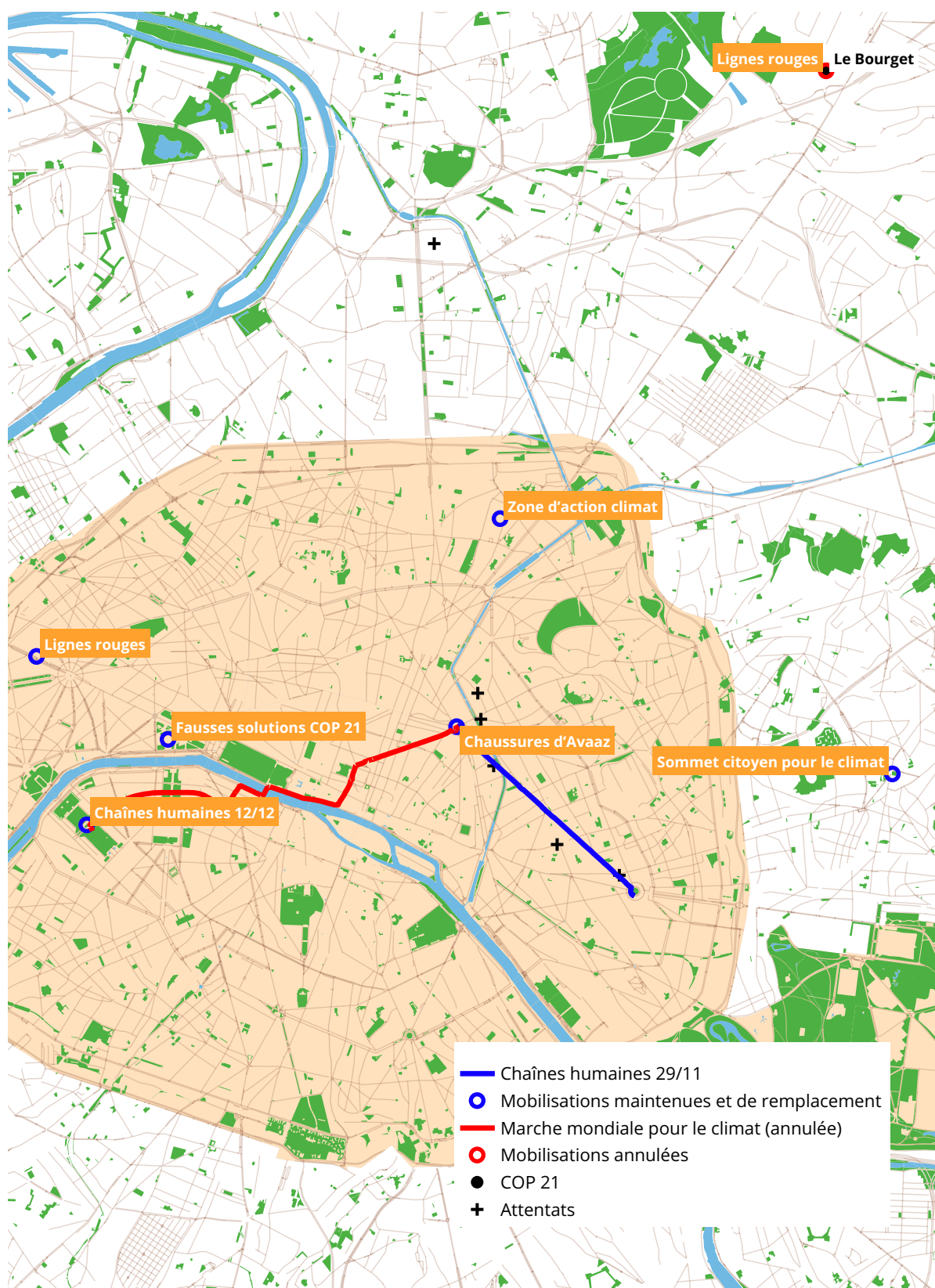


FIGURE 4.3. – Carte des mobilisations de la Coalition Climat 21

Fond de carte : Atelier parisien d'urbanisme (Apur), sous licence ODbL (Open Database Licence), disponibles sur <https://opendata.apur.org>.

sonnes identifiées comme « des Blacks Blocs⁸⁴ », possibilité introduite par le législateur danois la même année⁸⁵. La négociation entre les autorités et la CC21 est, avant l'état d'urgence, caractérisée par un dialogue difficile, mais continu. La mise en place de l'état d'urgence le durcit encore plus, mais ne le rompt pas. En renforçant les incertitudes sur les formes que pourront prendre les mobilisations et l'attitude des forces de l'ordre, et donc en rendant plausibles des menaces directes envers l'activité de la coalition, elle provoque des lignes de fracture au sein de la coalition sur la stratégie à adopter vis-à-vis du maintien des mobilisations et du contournement plus ou moins important des règles imposées.

Au lendemain des attentats, le ministère de l'Intérieur déclare l'interdiction de toutes les mobilisations dans l'espace public. L'état d'urgence peut ainsi être interprété comme une tentative de « restauration de la souveraineté territoriale⁸⁶ » de l'État. Par l'interdiction des manifestations, ce dernier réaffirme son emprise sur son territoire en empêchant les mouvements sociaux de prendre le contrôle d'espaces publics, même temporairement.

Encadré 4.1 L'état d'urgence comme « despotisme administratif du quotidien »

L'effet de l'état d'urgence a été étudié dans une littérature plus large portant sur les évolutions du maintien de l'ordre et l'influence de la lutte antiterroriste dans les pays occidentaux. En dehors de la situation spécifique d'état d'urgence, les doctrines de maintien de l'ordre ont en effet connu un certain nombre de changements ces dernières décennies. La montée du hooliganisme dans les années 1980-1990 et les mobilisations altermondialistes de la fin des années 1990 et du début des années 2000, notamment à Seattle en 1999, accompagnées de l'apparition de mouvements structurés en réseaux informels et aux tactiques innovantes, ont provoqué « un processus de militarisation et de différenciation des modèles nationaux, sous l'effet de la coopération étatique^a. »

Si les années 1980-1990 voient la police chercher à négocier de manière informelle avec les manifestants et à éviter le contact à travers un ensemble « de moyens techniques visant la mise à distance des manifestants^b », la stratégie évolue en s'appuyant sur trois points : le principe de l'« incapacitation sélective » qui consiste à identifier les

84. AFP, « Près de 1000 arrestations lors de la manifestation de Copenhague », *France 24 (en ligne)*, europe, 12 décembre 2009.

85. WAHLSTRÖM et de MOOR, *op. cit.*

86. *Ibid.*

individus potentiellement dangereux (la récolte et l'échange de données y tiennent une place centrale), celui de l'empêchement (instauration de zones de sécurité renforcée, nasse pour bloquer des manifestants) et celui de l'approche « profil bas » (approche « amicale mais ferme » une fois les manifestants « triés »).

Ces évolutions, ainsi que d'autres qui voient le droit commun être suspendu au nom de la lutte contre le terrorisme, participent de ce que certains analysent comme un glissement vers un État d'exception. Popularisée suite aux attentats du 11 septembre 2001, cette théorie met l'accent sur « les pratiques de torture, les enlèvements de suspects, les assassinats ciblés, les détentions sans limites de durée ni jugement, les pouvoirs de guerre que s'attribuent – avec ou sans accord des autres institutions – les dirigeants ^c ». Elle voit dans la multiplication de ces pratiques la preuve d'un mouvement des démocraties libérales d'un État de droit vers un État d'exception. Influencées par la lutte antiterroriste, les doctrines de maintien de l'ordre sont en effet marquées par une pensée en termes de risques ou menaces qu'il faudrait prévenir, particulièrement à travers le développement de méthodes de surveillance et de renseignement ^d, des pouvoirs administratifs accrus et la suspension de certaines garanties juridiques.

La théorie du glissement vers un État d'exception est toutefois critiquée, notamment parce qu'elle occulte les spécificités de l'état d'urgence, rejeté au rang de simple manifestation de ce processus. Bonelli et Bigo défendent ainsi que l'état d'urgence « est finalement plus proche d'un certain *despotisme administratif du quotidien* – où la suspicion prédictive s'oppose aux libertés publiques issues des révolutions qui ont imposé des limites à l'État par le droit, l'*habeas corpus*, le droit des personnes humaines (comme la présomption d'innocence) – qu'il ne l'est d'un État d'exception transformant radicalement le contenu des normes ^e. »

a. Olivier FILLIEULE, Pascal VIOT et Gilles DESCLOUX, « Vers un modèle européen de gestion policière des foules protestataires ? », *Revue française de science politique*, 66 (2), 1^{er} juillet 2016, pp. 295-310.

b. *Ibid.*

c. Didier BIGO et Laurent BONELLI, « Ni État de droit, ni État d'exception. L'état d'urgence comme dispositif spécifique ? Introduction », *Cultures & Conflits*, (112), 112 31 décembre 2018, pp. 7-14.

d. WAHLSTRÖM et de MOOR, *op. cit.*

e. BIGO et BONELLI, *art. cit.*

Pour les membres de la CC21, les attentats et l'état d'urgence ont plusieurs conséquences. C'est d'abord un choc moral, alimenté par la proximité des lieux touchés et des personnes visées par les attaques. C'est aussi une remise en cause du travail important abattu par les salariés et bénévoles impliqués dans l'organisation des différents événements et actions, l'état d'urgence n'étant déclaré que deux semaines avant le début de la conférence, comme nous le raconte ce salarié d'une organisation membre :

Et donc j'arrive à un moment je vois autour de moi un réseau extrêmement vivant et effervescent, mais qui est déprimé, qui est démoralisé... Qui était déjà sur un niveau de stress et de tension, de par aussi la volonté de coaliser de nombreuses organisations pas toujours convergentes sur la COP. Et j'arrive à un moment où en fait, des militants d'autres pays, des organisations françaises et étrangères, etc. se retrouvent dans ce qu'elles ressentent comme étant une impasse, un désaveu, un... Elles ont le sentiment de se faire lâcher par les pouvoirs publics, et de se faire brimer, et de se faire bloquer. Donc c'est un moment de crise extrême, où les organisations de la société civile se disent « comment on fait pour, malgré ces tragiques événements, et malgré euh... bah finalement une petite aussi dérive sécuritaire et liberticide qui peut l'accompagner, comment on fait malgré ça pour rester visible et pour faire notre travail » en fait. [...] ce que j'en vois c'est que c'est difficile et que c'est aussi un moment de crise, et qu'effectivement il y avait déjà de la tension, mais que là ça génère une difficulté supplémentaire⁸⁷.

Les organisations sont tiraillées entre la prise en compte de la nouvelle situation et la volonté de ne pas abandonner leur mobilisation. Trois jours après les attentats, elles envoient un communiqué exprimant leur solidarité avec les victimes des attentats de Paris, mais aussi de ceux de Beyrouth, la capitale libanaise ayant connu deux attentats-suicides le 12 novembre, rapidement éclipsés par ceux de Paris. Elles rappellent toutefois la nécessité de continuer leur « combat » :

Le combat que nous menons pour la justice climatique ne s'arrête pas pour autant. Nous avons le devoir de rester debout et de continuer de nous battre pour une planète juste et vivable pour toutes et tous. Nous continuerons de nous mobiliser pour construire un monde à l'abri des guerres et des atrocités et des ravages de la crise climatique. Nous continuerons de porter les solutions et les alternatives pour lutter contre les dérèglements climatiques.

Tout en tenant compte des circonstances exceptionnelles, nous sommes convaincus que la COP 21 ne peut pas se dérouler sans la participation ni sans les mobilisations de la société civile en France. Ainsi, nous mettrons en œuvre tous nos efforts pour que se tienne l'ensemble des mobilisations que nous organisons. En concertation avec les autorités, nous continuerons à chercher à ce que la sécurité de toutes et de tous soit garantie⁸⁸.

Les modalités de ce maintien des mobilisations font toutefois débat. Les organisations s'opposent sur plusieurs points : le maintien de la grande marche du 29 novembre, des actions du 12 décembre, les répertoires d'action alternatifs envisageables et leurs inconvénients, l'analyse des mesures prises par le gouvernement, et donc l'attitude à adopter envers lui (rapport de force ou collaboration).

Une partie des organisations alertent et protestent contre une dérive sécuritaire, veulent

87. *Salarié d'une organisation membre*, 10 juin 2018.

88. COALITION CLIMAT 21, *La société civile unie, solidaire et toujours mobilisée pour le climat - Communiqué de presse*, 16 novembre 2015.

maintenir les mobilisations et donc faire pression sur le gouvernement. D'autres soulignent la gravité de la situation et s'opposent à une confrontation avec les autorités. La majorité tient toutefois une position intermédiaire : elles admettent l'impossibilité de maintenir telles quelles les actions prévues, mais souhaitent trouver des répertoires d'action alternatifs pour se faire entendre et ne pas laisser le discours sécuritaire du gouvernement prendre le dessus. Les syndicats alertent notamment sur la difficulté à assurer la sécurité en cas de grands rassemblements, notamment pour le 29 : la CFDT, la CGT et l'Union nationale des syndicats autonomes (UNSA) renoncent à assurer le service d'ordre, laissant la FSU et Solidaires dans l'incapacité de le faire seuls.

Le 17 novembre, la coalition rencontre Laurent Fabius, ministre des Affaires étrangères et président de la COP 21. Les retours font état d'une attitude ouverte concernant les mobilisations, mais assez floue, notamment à cause d'un manque de coordination entre ministères. La marche du 29 novembre semble être au cœur des discussions : le ministre suggère qu'elle soit remplacée par une alternative statique ou symbolique. Concernant le 12 décembre, l'attitude est plus ambiguë, les membres de la coalition comprenant que le gouvernement souhaite profiter de la situation pour interdire les actions prévues ce jour-là, et ce pour des raisons avant tout politiques. Plusieurs membres de la coalition rappellent que toutes les dates de mobilisation sont importantes, et pas seulement celle du 29 novembre.

Le lendemain, la CC21 communique sur l'interdiction des mobilisations du 29 et du 12 par la préfecture et le maintien du Sommet citoyen pour le climat et de la Zone d'action pour le climat. Elle résume sa position par le voix de sa coordinatrice, Juliette Rousseau : « Nous avons conscience de la gravité de la situation. Plus que jamais nous ferons part de créativité pour mobiliser et rassembler. Pas de COP21 sans mobilisation de la société civile⁸⁹ ».

Concrètement, la marche du 29 novembre est remplacée par plusieurs initiatives portées par des organisations membres, l'objectif étant, comme l'explique une chargée de campagne des AT, de trouver « des modalités ingénieuses de “manifeste sans manifes-

89. COALITION CLIMAT 21, *Marche du 29 novembre et mobilisations du 12 décembre interdites à Paris - Communiqué de presse*, 18 novembre 2015.

ter”⁹⁰ ». Le maintien de la cohésion se fait donc par un retrait de la coalition, qui abandonne son rôle central d’organisatrice pour se cantonner à soutenir les différentes mobilisations. Les répertoires choisis traduisent le positionnement des organisations membres vis-à-vis de l’état d’urgence et un retour à leurs répertoires habituels et maîtrisés. Il s’agit d’une forme de « régression vers les habitus⁹¹ » (organisationnels) : le moment de « conjuncture fluide » pousse les organisations à « réduire la complexité et l’incertitude en s’attachant à ce qu’[elles] savent ou devinent des dispositions de leurs interlocuteurs⁹² ».

FNE, la FNH, Greenpeace et le WWF, opposés à toute confrontation, lancent une mobilisation en ligne à travers le mot d’ordre #March4Me, le principe étant de mettre en lien des manifestants étrangers avec des manifestants français, les premiers portant le nom et la photo des seconds⁹³. Oxfam opte aussi pour une mobilisation en ligne intitulée #EyesonParis : le public est appelé à publier des photos de leurs yeux sur les réseaux sociaux pour signifier aux dirigeants que les citoyens les surveillent. Avaaz met en place une action symbolique (collecte et dépôt de milliers de chaussures sur la Place de République, d’où devait partir la marche). D’autres, comme ATTAC, les AT et Alternatiba, jouent avec les limites de l’interdiction de rassemblement en formant une chaîne humaine, non sans avoir demandé l’autorisation à la police et avoir essuyé un refus⁹⁴, et en donnant des consignes, par exemple rester sur les trottoirs, respecter les lieux de commémorations sur le Boulevard Voltaire ou encore sécuriser les intersections (voir la carte des mobilisations, Figure 4.3, page 258).

C’est surtout à l’extérieur de la coalition que des groupes comme Les Désobéissants, l’Assemblée parisienne contre la COP 21, les Initiatives Décroissantes pour le Climat

– France Nature Environnement

– Fondation Nicolas Hulot pour la nature et l’homme

– World Wide Fund for Nature

– Amis de la Terre

90. Christian LOSSON et Coralie SCHAUB, « Climat : comment se manifester sans manifester », *Libération (en ligne)*, 21 novembre 2015.

91. DOBRY, *op. cit.*, p. 257.

92. Cyril LEMIEUX, « L’hypothèse de la régression vers les habitus et ses implications », dans *La logique du désordre : relire la sociologie de Michel Dobry*, sous la dir. de Myriam AÏT-AOUDIA et Antoine ROGER, Paris : Presses de Sciences Po, 2015, pp. 81-82.

93. FNE, *March4me : un dispositif digital pour soutenir les français privés de marche pour le climat - Communiqué de presse*, 20 novembre 2015.

94. WAHLSTRÖM et de MOOR, *op. cit.*

(collectif d'objecteurs de croissance), mais aussi des intellectuels et artistes⁹⁵ et le Nouveau parti anticapitaliste (NPA), appellent à « braver l'état d'urgence » et à maintenir la marche⁹⁶. Après l'action des chaînes humaines, un rassemblement se forme place de la République, amenant à des confrontations avec la police et l'arrestation de 208 personnes⁹⁷.

La stratégie d'incapacitation sélective et de prévention est appliquée massivement : activistes assignés à résidence (notamment un conseiller légal de la coalition), convocation au commissariat de militants pour leur rappeler l'interdiction, fermeture de lieux (par exemple l'Université Paris 7 qui devait accueillir des rencontres sur le climat), perquisitions (notamment de squats et de domiciles de personnes identifiées comme appartenant à des « groupes radicaux »), interdiction d'entrée en Île-de-France voire sur le territoire français pour des militants étrangers, ou encore saisie de matériel photo et vidéo. Le 29 novembre, la CC21 envoie un communiqué de presse protestant contre les abus liés à l'état d'urgence⁹⁸.

Le début de la conférence, marqué par un rassemblement inédit de chefs d'État, voit une limitation très forte des possibilités de mobilisation autour du Bourget. Dans une lettre adressée aux ONG ayant le statut d'observateur le 28 novembre, la secrétaire exécutive de la CNUCC, Christiana Figueres, prévient que les circonstances exceptionnelles demandent des mesures de sécurité particulières :

[I]t is the first time that the United Nations organizes a conference of such magnitude, with over 150 Heads of State and Governments and other dignitaries attending, outside of the usual UN Headquarters and in a country that is in a state of emergency with the highest security alert for a constantly evolving security environment. In the light of the extraordinary security environment currently prevailing, and in full cooperation with the Government of France and the United Nations Department of Security and Safety (UNDSS), I have decided, for the purpose of protecting all participants at COP 21/CMP 11, that the Guidelines for the participation of repre-

95. COLLECTIF, « Bravons l'état d'urgence, manifestons le 29 novembre », *Libération (en ligne)*, Idées, 24 novembre 2015.

96. Voir la page consacrée au 29 novembre sur le site Démosphère. DÉMOSPHERE, « Dimanche 29 novembre : Manifestation à Paris pour le climat » [en ligne], disponible sur <https://paris.demosphere.net/rv/41336> (page consultée le 16/09/2020)

97. Voir le récit détaillé des affrontements dans le chapitre de Wahlström et de Moor. WAHLSTRÖM et de MOOR, *op. cit.*

98. COALITION CLIMAT 21, *Appel de la Coalition Climat 21 à mettre immédiatement fin aux abus de la situation d'état d'urgence - Communiqué de presse*, 28 novembre 2015.

representatives of non-governmental organizations at meetings of the bodies of the United Nations Framework Convention on Climate Change and the UN standard operating procedure for security at the United Nations Headquarters be strictly applied throughout the conference. I request all representatives of NGOs to cooperate and comply with the requests and instructions from the UNDSS officials. Non-compliance with the UNDSS requests and instructions will be treated with the same consequence as at UN Headquarters, including suspension of entry of participants to the conference site. The secretariat will not be responsible for any participant who is suspended. In addition, on Monday, 30 November and Tuesday, 1 December 2015 the scope for facilitation of publicity actions will be extremely limited due to the attendance of Heads of State and Government and the very large number of participants. From Wednesday, 2 December 2015, the usual authorization procedure for publicity actions by advocacy NGOs will be reinstated as in the past⁹⁹.

La secrétaire exécutive de la CNUCC prévient non seulement que les règles habituellement appliquées au siège de l'ONU seront valables au Bourget – et donc à l'espace Générations climat où se trouvent certaines ONG – et que leur non-respect sera sanctionné par une « suspension » d'accès, autrement dit une exclusion de la COP, mais aussi que sur la période de deux jours où seront présents les chefs d'État, les possibilités d'actions de publicité et d'information (*publicity actions*) seront « extrêmement limitées ».

Une fois la marche du 29 novembre et le *Leaders Event* passés, la pression retombe quelque peu, notamment du côté de la préfecture de police de Paris qui accepte le principe d'un rassemblement statique le 12 décembre. Le contexte sécuritaire reste toutefois tendu : des manifestants du 29 novembre sont encore en garde à vue ou en centre de rétention et les manifestations restent interdites aux Champs-Élysées et au Bourget. Des actions comme le déploiement d'une banderole par des activistes proches du RSN sur l'arche de la Défense le 2 décembre relance les tensions – trois des quatre militants sont arrêtés avant d'avoir pu déployer leur banderole¹⁰⁰.

– Réseau « sortir du nucléaire »

Les autres événements qui se tiennent entre les deux grandes dates sont moins problématiques du point de vue des autorités, et nécessitent donc peu d'aménagements. La Zone d'action climat, organisée au Centquatre, et qui devient le quartier général de la coalition pendant la COP, est maintenue telle quelle à l'exception de l'annulation des visites de groupes scolaires et de l'organisation d'activités dans d'autres lieux – bourses du travail de Paris et de Saint-Denis, Centre international de culture populaire, salle

99. Christiana FIGUERES, *Open Letter to Non-Governmental Organizations*, 28 novembre 2015.

100. RÉSEAU SORTIR DU NUCLÉAIRE, « Action aérienne à l'Arche de La Défense », *Sortir du nucléaire*, (68), février 2016, p. 23.

LETTRE	THEMATIQUE	ADRESSE DU BRIEF	ASSO COORDINATRICE
C	Climate Justice	94 Boulevard de clichy 75018	Amis de la Terre
L	Libertés	94 Boulevard de clichy 75018	France Libertés et Amis de la Terre
I	Inequality	Métro Anvers 75009	Oxfam
M	Migrations	En face de la Gare du Nord 75010	CC21
A	Alternatives	Place du colonel Fabien (à gauche de la vie claire) 75019	Alternatiba
T	Trade	Place Jean Rostand 75019	Engraineurs
E	Environment	25 Rue Piat 75020	Amis de la Terre et Enercoop
J	Justice	Square Marcel Pagnol 12 rue de laborde 75008	Jeunes Ecolos et COY
U	Unity	Place de Budapest 75009	Mixte
S	Solutions	Arènes de Lutèce 75005	CCFD
T	Transports	Square Emile Chautemps 75003	
I	Innovation	Square du Temple, 64 Rue de Bretagne 75003	Mixte
C	Climate Justice	Place des Vosges 75004	Amis de la Terre
E	Emploi	Métro Breguet-Sabin, terre-plein 75011	Amis de la Terre
P	People Power	Square Gaston Baty 3 rue du Maine 75014	Peuple Solidaires - Action Aid
E	Energy	24 boulevard Edgar Quinet 75014	Greenpeace
A	Agriculture	Arènes de Lutèce 75005	CCFD
C	Climate Justice	Square de la place d'Italie	Amis de la Terre
E	Education	Dalle Tolbiac-Massena, en face université Paris 1	Les Jeunes

FIGURE 4.4. – Tableau de répartition des lettres pour l'action utilisant la géolocalisation pour tracer sur une carte le message « Climate Justice for Peace »

Olympe de Gouge (11^e arrondissement) et salle Jean Dame (2^e arrondissement). Le Sommet citoyen pour le climat, qui se tient à Montreuil, ne connaît pas de changement notable.

La journée du 12 décembre devait notamment voir l'action de désobéissance civile des « lignes rouges »¹⁰¹ (particulièrement portée par ATTAC, 350.org, la Confédération paysanne, le RSN et CJA) se déployer autour du Bourget pour avoir « le dernier mot ». Comme pour le 29 novembre, la CC21 relaie les initiatives de plusieurs groupes d'organisations membres « selon leurs modes d'action ou d'expression spécifiques¹⁰². » L'action des « lignes rouges » est déplacée Avenue de la Grande Armée, dans le 17^e arrondissement, et se termine par deux minutes de silence en hommage aux victimes du changement climatique. Une autre action, portée notamment par les AT, CCFD et Peuples Solidaires, propose à des petits groupes de se déplacer dans Paris et d'utiliser

101. L'idée de l'action est de symboliser des lignes rouges avec des objets (rubans, tentes, etc.), lignes que l'humanité ne doit pas franchir pour préserver l'habitabilité de la planète.

102. COALITION CLIMAT 21, *Climat : le 12 décembre, les citoyens écrivent la suite du mouvement en se mobilisant tout au long de la journée* - Communiqué de presse, 9 décembre 2015.

la géolocalisation pour écrire le message « Climate Justice for Peace » (voir Figure 4.4). Enfin, un rassemblement statique avec des chaînes humaines « pour déclarer l'état d'urgence climatique » est organisé au Champ de Mars par Alternatiba, les AT, ANV-COP21, ATTAC, Bizi!, End Ecocide on Earth, la Confédération paysanne et d'autres structures comme Emmaüs Lescar Pau, la Coordination Pas sans nous, le Mouvement pour une Alternative Non-Violente, Construire et alerter par la non-violence active (CANVA) et l'UNEF. L'option d'un rassemblement au stade Charléty pour terminer la journée la mobilisation, notamment avec une prise de parole de Naomi Klein et des concerts, est finalement abandonnée.

– Action non-violente
COP21

L'état d'urgence a donc fortement perturbé l'organisation des mobilisations pendant la COP 21. Les organisations de la CC21 ont dû faire face à une augmentation des incertitudes sur les possibilités qui s'offraient à elles et la tolérance des autorités. L'abandon de la marche mondiale pour le climat, élément central censé être le moment le plus fédérateur, porte un coup dur à la coalition. Les désaccords sur la marche à suivre et le rapport aux consignes des autorités amènent les organisations à développer des activités alternatives par groupes plus restreints. La coalition réussit toutefois à développer un discours englobant qui permet de distinguer les mobilisations faites dans son cadre des multiples autres menées par les organisations membres et non membres de leur côté.

La nécessité de trouver des alternatives dans l'urgence, couplée aux évolutions quasiment quotidiennes des relations avec la préfecture, impose une pression et une débauche d'énergie aux organisations impliquées dans l'organisation des mobilisations. Les injonctions contradictoires créées par la situation – il s'agit de ne pas balayer d'un revers de main les attentats, de critiquer les dérives de l'état d'urgence sans entrer en confrontation directe avec l'État, de produire et porter un discours tissant un lien entre ces événements et la cause défendue par les organisations – rendent laborieux le maintien de la cohésion d'une coalition déjà fragile.

Après la COP, la coalition et une partie de ses organisations membres tentent de réaliser l'objectif fixé au départ : se servir du « moment COP » comme un tremplin pour lancer un mouvement de justice climatique pérenne. Une assemblée générale est organisée le 16

décembre pour discuter du bilan et du futur. Elle sert d'abord à partager les analyses, notamment celles du RAC et d'ATTAC, sur l'accord. Plutôt mitigées, les deux organisations soulèvent certains aspects positifs (obtention d'un accord, effet cliquet, cadre de travail avec rendez-vous réguliers et transparence des États), mais insistent surtout sur son aspect non contraignant, le manque de financements et l'absence d'objectifs liés aux énergies fossiles. Par la voix de l'économiste Maxime Combes, ATTAC est particulièrement critique du discours de réussite tenu par François Hollande en clôture de la COP et pointe les incohérences d'un gouvernement qui célèbre une « révolution climatique » tout en maintenant le projet d'aéroport de Notre-Dame-des-Landes et les négociations sur le TAFTA¹⁰³. Le RAC, plus mesuré, félicite « un point de départ indispensable pour répondre au péril climatique¹⁰⁴ » mais souligne son insuffisance.

Les discussions sur la suite font état d'un ensemble de mobilisations menées par des organisations membres, mais pas de date commune, à l'exception d'une réunion prévue en février 2016 à Berlin avec plusieurs réseaux internationaux, qui sera finalement annulée. Une deuxième assemblée générale, tenue en janvier 2016, poursuit le travail de bilan et aborde de manière plus concrète le futur de la coalition. Plusieurs options sont envisagées, comme changer de nom, réduire le nombre de membres et élaborer des propositions politiques. Les participants sont conscients que l'absence d'une perspective commune comme la COP 21 rend le maintien d'une coalition large difficile et le « réveil » des divisions probable, et les amènent donc à revenir sur une mise en commun des mobilisations thématiques déjà prévues.

Une fois le « moment COP » terminé, les organisations se replient vers leurs thématiques et leurs modes de mobilisation habituels. Le coût organisationnel et financier que représente le maintien d'un espace large comme la CC21 dépasse largement les bénéfices qu'ils peuvent en attendre. Plus prosaïquement, l'équipe de la CC21 n'est plus salariée à partir de fin décembre (à l'exception de la coordinatrice qui bénéficie d'un temps pour finaliser le rapport financier) et doit rendre ses bureaux, à la demande du CRID.

103. Maxime COMBES, « Pour que la "révolution climatique" ne soit pas qu'un mot ! », *Le HuffPost (en ligne)*, *Actualités*, 17 décembre 2015.

104. RAC, « COP21 : [Un accord,] et maintenant ? » [en ligne], disponible sur <https://reseauaction>

De nombreuses organisations prennent également un temps pour faire le bilan de cette année intense, par exemple Alternatiba et ANV-COP21 qui réfléchissent à la suite de leurs mouvements, ou encore d'autres, comme Greenpeace¹⁰⁵, qui doivent faire face au bilan humain d'une année qui a épuisé le personnel et les bénévoles impliqués dans les mobilisations.

– Action non-violente
COP21

Après une année de mobilisation et d'échanges intenses, la coalition disparaît au fur et à mesure d'une forme de retour à la normale de l'espace des organisations environnementales françaises. Le mouvement de justice climatique désiré continue, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, à être porté par une partie des organisations – en premier lieu Alternatiba, ANV-COP21 qui garde ce nom, et les AT – mais sans l'envergure imaginée au départ par les animateurs de la coalition. Si une partie des organisations et les salariés de la coalition souhaitent construire une *enduring coalition*¹⁰⁶ autour de la justice climatique, la majorité ne l'a rejointe que pour la COP. La CC21 est rattrapée par son statut d'*event coalition* créée à l'occasion de la COP, et qui ne lui survit donc pas.

– Action non-violente
COP21
– Amis de la Terre

*

* *

La COP 21 a été un test grandeur nature de la capacité des organisations environnementales et de leurs alliés à s'unir pour renforcer leur capacité d'influence. Comme l'Alliance pour la planète, la CC21 n'a pas survécu au moment qui a provoqué sa création. Le poids des différences idéologiques et organisationnelles, l'ambivalence des relations avec les pouvoirs publics et les faibles moyens humains et financiers expliquent les

climat.org/cop21-un-accord-et-maintenant/ (page consultée le 21/09/2020)

105. Frédéric Amiel, chargé de campagne à Greenpeace, témoigne à visage découvert de son *burn-out* suite à la COP 21 dans un documentaire diffusé sur France 5. Le directeur Jean-François Julliard y apparaît et reconnaît les manquements de l'organisation. Le départ et le témoignage de Frédéric Amiel a amené Greenpeace à prendre un certain nombre de mesures pour renforcer la protection des salariés. Elsa FAYNER, réal. *La mécanique burn-out*, 2017.

106. LEVI et MURPHY, *art. cit.*

limites d'une telle initiative. La coalition a toutefois pu naître en ne remplissant pas tous les critères essentiels pour expliquer la formation d'une coalition¹⁰⁷ : l'étendue de la coalition impliquait que toutes les organisations n'étaient pas connectées (de manière formelle ou informelle) auparavant, sa diversité que les organisations membres avaient des structures plus ou moins adaptées à la participation à une coalition (lenteur de décision, cultures militantes, etc.), l'environnement institutionnel était plutôt favorable au départ mais s'est avéré ambigu et a connu un durcissement soudain suite aux attentats, et les ressources étaient faibles.

La coalition a pu naître et se maintenir grâce à un noyau d'organisations très actives, à sa capacité à mobiliser les ressources et compétences variées de ses membres, et à trouver des solutions pour sélectionner, contourner et répondre aux multiples injonctions auxquelles elle a dû faire face. Les salariés de la coalition et les membres des organisations impliqués ont ainsi endossé le rôle de « bricoleurs¹⁰⁸ » en construisant un édifice branlant à partir d'une multiplicité de règles du jeu, d'univers de pratique et de sens et des ressources qu'ils avaient « sous la main¹⁰⁹ ».

L'alliance entre organisations environnementales, marquée par une intensification des échanges, a permis l'élargissement de leur espace des possibles. Elles ont en effet pu accéder à des espaces de diffusion, et donc des publics, des acteurs, des modes d'action, des moyens logistiques et financiers, jusque là inaccessibles. Curieusement, c'est l'ouverture de l'espace à de « nouveaux » acteurs, véritables moteurs ou simples soutiens, qui ont offert à la coalition ces possibilités. Contrairement à l'Alliance pour la planète, qui restait, à quelques exceptions près, environnementaliste, la CC21 se distingue par l'assouplissement plus ou moins temporaire des frontières avec plusieurs espaces : mouvements

107. Pour rappel : les liens sociaux, des structures organisationnelles favorables (*conducive*), les dimensions culturelles (idéologie, culture, identité), l'environnement institutionnel (structure des opportunités politiques, « menaces ») et les ressources. VAN DYKE et AMOS, *art. cit.*

108. « This finding allows us to move from a view of leaders of hybrid organizations as actors compromising on their actions or pretending to adopt practices while decoupling their organizational core, to organizational leaders as *bricoleurs* who perform institutional work, combining the templates and scripts afforded by a richer institutional environment while learning to navigate the minefields created by enduring institutional conflicts. » PACHE et SANTOS, *art. cit.*, p. 996.

109. Ted BAKER et Reed E. NELSON, « Creating Something from Nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quarterly*, 1^{er} septembre 2005.

altermondialistes, syndicats, solidarité internationale, etc. Si l'espace s'est refermé pour la majorité des organisations environnementales, ce n'est pas le cas pour Greenpeace, les AT, Alternatiba, ANV-COP21 et 350.org qui ont maintenu les liens avec les mouvements altermondialistes. Le « moment COP » a ainsi fortement contribué à la reconfiguration du pôle « radical » de l'espace autour de la justice climatique (voir le chapitre précédent).

– Amis de la Terre
– Action non-violente
COP21

Le rôle des structures qui se trouvent déjà à la croisée de ces espaces est à souligner. Que ce soit le CRID qui a, par nature, un pied dans plusieurs espaces, ou les AT, à la frontière entre environnementalisme et altermondialisme, ces passeurs ont un rôle actif d'hybridation et de traduction des cadres prévalents dans chaque espace¹¹⁰. Les tentatives de création et de renforcement d'un mouvement de justice climatique ou environnementale français traduisent ainsi une tendance forte au dépassement de l'environnementalisme spécialisé, et augure de démarches de plus en plus fréquentes d'agencement des problématiques environnementales avec d'autres thématiques. De ce point de vue, l'autonomie de l'espace des organisations environnementales (ou du moins de certains pôles) vis-à-vis d'autres secteurs du mouvement associatif a tendance à se réduire. Ces hybridations peuvent offrir, comme cela a été le cas avec la CC21 (avec toutes les limites décrites dans ce chapitre), de nouveaux moyens cognitifs, matériels et organisationnels de production d'autonomie vis-à-vis des champs administratif et économique.

– Centre de
recherche et d'in-
formation sur le
développement
– Amis de la Terre

110. La création d'un poste dédié à la justice sociale et climatique par le RAC fin 2015 n'est pas anodine. L'importance de cette thématique dans le cadre des mobilisations autour de la COP aura fortement contribué à pousser le réseau à muscler son traitement de la thématique qu'il nomme « transition juste ».

Chapitre 5.

Bricoler pour s'adapter : à la recherche de nouveaux modèles organisationnels

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, l'espace des organisations environnementales se caractérise par une hétérogénéité des liens avec les champs externes – à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs – et des institutions, c'est-à-dire des règles du jeu, auxquelles elles se rapportent. Autrement dit, les associations et fondations sont impliquées dans plusieurs jeux simultanément. Ces multiples allégeances sont source de contraintes et d'opportunités, selon la capacité des organisations ou de groupes d'organisations à les sélectionner, les contourner et les utiliser.

Si ce pluralisme institutionnel a des conséquences sur la façon dont elles collaborent, il en a aussi à l'échelle de chaque organisation. La capacité à naviguer entre les institutions implique des modes d'organisation particuliers et la valorisation de compétences spécifiques, qui suivent en partie l'évolution des attentes extérieures pour tenter de s'y adapter.

La sociologie du monde associatif a ainsi montré, comme nous l'avons mentionné en introduction, les facteurs et les effets de la privatisation des ressources. Les associations sont soumises à un processus double de marchandisation, entendue comme « le passage de la logique de subvention à celle de marché public et l'incitation à développer les

ressources privées¹ », leur mise en concurrence se faisant autant sur le marché privé que sur le marché public. Cette dynamique se traduit par plusieurs phénomènes imbriqués : une professionnalisation accrue², l'importation de normes gestionnaires³ et l'hybridation de ressources provenant de mondes sociaux variés⁴. Même si les travaux de sociologie et de gestion mettent l'accent sur le caractère contraint de ces évolutions, ils notent également que les associations et fondations disposent d'une forte capacité d'adaptation : elles « vont à la recherche de nouvelles ressources, s'acclimatent à la complexité croissante de leur environnement, se "professionnalisent"⁵. » La gestion, qu'on peut rapporter aux trois principes que sont la performance, la rationalité et le contrôle⁶, peut éventuellement être mise au service d'autres fins que le managérialisme, entendu comme « l'extension du management à tous les domaines de la vie sociale⁷ ». Autrement dit, « le choix n'est pas entre absence de gestion et managérialisme⁸ ».

Malgré leur hétérogénéité, les organisations environnementales partagent un certain nombre de défis communs. La transformation de la relation avec les pouvoirs publics et l'injonction à innover tend à rendre certains modèles organisationnels obsolètes, ou perçus comme tels. Plutôt qu'une convergence de leurs formes organisationnelles, les nombreuses combinaisons entre injonctions institutionnelles, liées à leur proximité à divers champs, histoire, objet et capacité d'action stratégique impliquent au contraire la persistance d'une diversité des modèles organisationnels.

À partir d'un travail de recherche sur cinq organisations environnementales centrales, Nathalie Berny a ainsi montré comment les organisations préservent une diversité liée à

1. Simon COTTIN-MARX, « Professionnaliser pour "marchandiser" (et inversement) : quand l'État accompagne les associations employeuses », Thèse de doctorat, Paris Est, 21 novembre 2016, p. 364.

2. Simon COTTIN-MARX, « Gouverner par l'accompagnement. Quand l'État professionnalise les associations employeuses », *Marché et organisations*, 36 (3), 11 octobre 2019, pp. 135-151.

3. Jean-Louis LAVILLE, « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, n° 91 (1), 31 juillet 2009, pp. 149-161.

4. Philippe EYNAUD, « Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations », *RECMA*, N° 351 (1), 23 janvier 2019, pp. 45-55.

5. COTTIN-MARX, « Professionnaliser pour «marchandiser» (et inversement) », *op. cit.*, p. 365.

6. LAVILLE, *art. cit.*

7. Philippe AVARE et Samuel SPONEM, « Le managérialisme et les associations », dans *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, sous la dir. de Christian HOARAU et Jean-Louis LAVILLE, Toulouse : Erès, 2008, p. 116.

8. LAVILLE, *art. cit.*

leur histoire particulière et à leur inventivité⁹. Elle se positionne face aux travaux néo-institutionnalistes, du courant de la mobilisation des ressources ou à ceux insistant sur les logiques de champs, qui voient dans l'institutionnalisation une logique de convergence des pratiques, des discours et plus généralement des modes organisationnels, les « pressions externes » favorisant le conformisme entre organisations. En prenant une définition sensiblement différente de l'institutionnalisation « comme la manifestation d'une compétence distincte¹⁰ », elle montre que les organisations se singularisent, préservent leurs spécificités et ne connaissent des moments de convergence que temporaires et partiels.

Il nous semble que ces résultats ne sont pas incompatibles avec une perspective qui met l'accent sur les contraintes structurelles si l'on insiste, comme nous l'avons fait dans les précédents chapitres, sur la faible autonomie de l'espace. Autrement dit, l'institutionnalisation n'est que partielle et les organisations préservent leurs spécificités non seulement parce qu'elles sont capables d'innover, mais aussi parce que l'espace ne connaît pas de phénomène d'institutionnalisation généralisée qui pousserait à la convergence vers un modèle dominant, et parce que les liens avec les champs externes, qui sont autant d'allégeances à des acteurs et des systèmes de normes et de croyances, sont différents pour chaque organisation. Le maintien de la variété des organisations s'explique donc par le croisement des multiples combinaisons des contraintes structurelles et cognitives et des capacités d'action des organisations.

Les phénomènes de mimétisme, centraux dans l'analyse de la convergence organisationnelle¹¹, n'existent donc non pas seulement entre organisations environnementales, mais également avec des organisations des champs limitrophes. Les organisations connaissent plusieurs isomorphismes simultanément : administrations (par exemple en

9. BERNY, *op. cit.*

10. La compétence distincte, reprise des travaux de Selznick, est définie comme « l'articulation entre les différentes activités que les organisations construisent au cours de l'action, et qui caractérise leur fonctionnement et les valeurs qu'elles défendent ». *ibid.*, p. 10.

11. Le cœur de la démonstration de DiMaggio et Powell est le lien entre structuration du champ organisationnel et homogénéisation. Cette dernière est d'autant plus forte que l'ensemble du champ dépend d'une seule source de soutien : « The greater the extent to which an organizational field is dependent upon a single (or several similar) source of support for vital resources, the higher the level of isomorphism ». DiMAGGIO et POWELL, *art. cit.*

suivant les échelons territoriaux¹²), entreprises (notamment par l'importation de normes managériales¹³), structures de recherche¹⁴, organisations de l'ESS, autres organisations environnementales, et le reste du secteur à but non lucratif.

La forte injonction à diversifier les sources de financement et les activités des organisations amène à une multiplication, sur le mode l'expérimentation, des modèles organisationnels et des répertoires d'action. La faible autonomie de l'espace implique en effet que chaque organisation s'essaie à trouver une formule qui lui permette de concilier son objet et ces contraintes.

Comme nous l'avons vu sur les collaborations interorganisationnelles dans les chapitres 3 et 4, la capacité d'action des organisations est toutefois limitée par les ressources dont elles disposent. Elles correspondent donc moins à une vision idéalisée d'entrepreneurs rationnels capables de s'affranchir des contraintes qu'à celle de « bricoleurs¹⁵ ». En utilisant le concept de bricolage de Lévi-Strauss¹⁶, des travaux de sociologie des organisations et de gestion se sont intéressés à l'*entrepreneurial bricolage* pour expliquer comment des entreprises réussissent à fournir des services dans des environnements contraints en partant « de rien »¹⁷, ou plutôt « des bribes et des morceaux, témoins fossiles de l'histoire d'un individu ou d'une société¹⁸ » ou d'une organisation.

Dans cette perspective, le bricolage se caractérise notamment par le refus de s'arrêter aux limitations dues à un environnement aux ressources limitées. Les organisations vont au contraire les « tester », expérimenter des solutions fondées sur la combinaison des ressources disponibles et observer les résultats¹⁹. Si ce mode d'action offre un avantage pour survivre dans des périodes où les ressources s'avèrent rares, il peut également

12. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, *op. cit.*, p. 26.

13. AVARE et SPONEM, *op. cit.*

14. WEISBEIN, *art. cit.*

15. PACHE et SANTOS, *art. cit.*, p. 996.

16. « Dans son sens ancien, le verbe bricoler s'applique au jeu de balle et de billard, à la chasse et à l'équitation, mais toujours pour évoquer un mouvement incident : celui de la balle qui rebondit, du chien qui divague, du cheval qui s'écarte de la ligne droite pour éviter un obstacle. Et, de nos jours, le bricoleur reste celui qui œuvre de ses mains, en utilisant des moyens détournés par comparaison avec ceux de l'homme de l'art. » Claude LÉVI-STRAUSS, *La pensée sauvage*, Paris : Plon, 1962, p. 26.

17. BAKER et NELSON, *art. cit.*

18. LÉVI-STRAUSS, *op. cit.*, p. 32.

19. BAKER et NELSON, *art. cit.*

présenter des limites²⁰.

Il s'avère particulièrement utile pour parler de l'activité d'« entrepreneuriat social », où les objectifs ne sont pas seulement de produire de la valeur économique, mais aussi de l'utilité sociale²¹. Les « entreprises associatives²² » correspondent à cette logique, caractérisée par la tension entre l'objet social et les nécessités économiques²³.

Face à la transformation des modes de financement public, la grande majorité des organisations environnementales sont amenées à chercher de nouvelles ressources financières. La réflexion sur le « modèle économique » est ainsi devenu un moteur des transformations qu'elles connaissent (I). Ces démarches prennent place – et parfois déclenchent – dans une recherche plus large d'un modèle hybride qui permettrait aux organisations de s'adapter à ce nouveau contexte concurrentiel marqué par l'incertitude, de préserver les bénéfices de la professionnalisation et de préserver voire retrouver leur spécificité d'organisations militantes (II).

I. Le modèle économique au cœur des transformations organisationnelles

Les transformations qu'a connues le monde associatif depuis les années 1980 ont amené de nombreuses associations à trouver de nouvelles sources de financement, notamment en développant leurs ressources propres. En concurrence sur plusieurs marchés, les organisations environnementales doivent s'adapter à l'évolution du financement public, se tourner vers de nouvelles sources provenant du secteur privé, mais aussi développer des

20. Bien que ce chantier de recherche soit encore récent, un ensemble de travaux montrent que le bricolage a plutôt un effet positif sur l'innovation et la performance au début de la vie d'une organisation, mais c'est moins le cas quand l'organisation a déjà un certain âge. Frank JANSSEN, Alain FAYOLLE et Amélie WUILAUME, « Researching Bricolage in Social Entrepreneurship », *Entrepreneurship & Regional Development*, 30 (3-4), 15 mars 2018, pp. 450-470.

21. *Ibid.*

22. HÉLY, *Les métamorphoses du monde associatif*, *op. cit.*

23. Les travaux sur le *social entrepreneurship* étudient plutôt des entreprises qui intègrent des objectifs sociaux que des *non-profit* qui développent des activités économiques, mais la logique est la même : ce sont des organisations hybrides qui tentent de « combiner les logiques, les structures, les systèmes, les activités et les objectifs des deux mécanismes » : *charities* et *businesses*. JANSSEN, FAYOLLE et WUILAUME, *art. cit.*, p. 460.

activités lucratives²⁴.

La recherche d'un modèle économique pérenne qui permette aux organisations de poursuivre leur mission sociale tout en réduisant l'incertitude et se préservant des marges d'autonomie est un des moteurs de l'innovation organisationnelle dont elles font preuve. Cette innovation se fait en particulier à travers l'expérimentation de pratiques importées du champ économique et adaptées aux spécificités de l'espace.

La transformation des modes d'attribution des fonds publics pousse les organisations environnementales à diversifier les sources de financement (1). Les nouveaux marchés étant rapidement saturés, une partie des organisations expérimentent de nouveaux modèles, notamment en explorant de nouveaux marchés potentiels (ou l'extension de marchés existants) et en développant des activités lucratives qui s'inscrivent dans leur mission sociale (2). Ces logiques ne sont toutefois pas seulement une réaction face à des marchés fortement concurrentiels. Elles sont activement promues par les pouvoirs publics et des acteurs de l'ESS, notamment via le DLA (3).

1. Diversifier les financements face au « big bang » de la commande publique

La première grande évolution que connaît le monde associatif est la baisse tendancielle, mais surtout la transformation, du financement public. Elle se caractérise par un passage de la subvention à la commande publique et du rôle croissant des collectivités territoriales²⁵. Du point de vue des organisations environnementales, la commande publique provoque l'introduction de logiques de concurrence et une transformation des relations avec les pouvoirs publics.

Comme nous l'explique cette salariée d'une organisation fortement impliquée dans les politiques publiques d'éducation à l'environnement, la logique de mise en concurrence et de prestation appauvrit les relations, jusqu'alors caractérisées par la confiance, avec les administrations :

24. COTTIN-MARX, *Sociologie du monde associatif*, op. cit.

25. PROUTEAU et TCHERNONOG, art. cit.

Ce qui a été très très déstabilisant, c'est l'arrivée du... de la, comment dire, de l'appréhension de l'action publique dans le champ de la concurrence quoi euh... Ca, ça a été très très déstabilisant. C'est-à-dire que là où il y avait des rapports de confiance, et où on se nourrissait les uns les autres, et mêmes si parfois il y avait un peu de copinage, c'était rien au regard de ce qu'ont généré les marchés publics comme appauvrissement de la qualité de ce qui est produit dans la relation et dans la capacité à... comment dire, à ce que l'action publique se nourrisse vraiment de ce qui se passait dans le secteur associatif. Et ça ça a été vraiment, ça a beaucoup asséché, beaucoup beaucoup asséché la relation entre les pouvoirs publics et les associations, la commande publique, beaucoup asséché²⁶.

La dynamique a été sensiblement différente aux échelles nationale et locale, que ce soit sur la temporalité ou la cause, mais le résultat reste le même :

Alors, ça n'a pas été au même rythme entre le national et le territorial. Ce qui a beaucoup asséché le national, c'est le moment où après euh... très longtemps après la décentralisation, c'est-à-dire il y a une dizaine d'années, l'action publique nationale a commencé à... à écrémer, à perdre des fonctionnaires, à regrouper des tas de voilà... totalement dans le *reporting* et dans plus rien d'autre, là ça a beaucoup asséché le national. Ça a été compensé en territoire parce qu'il y a eu le contraire, la forte recrudescence des fonctionnaires territoriaux qui étaient bien contents de trouver le secteur associatif pour comprendre ce qui se passait et... et avoir des euh... des antennes en territoire. Mais, par contre, ça s'est très vite fait dans... dans l'ordre de la prestation, et du coup de la mise en concurrence, et du coup avec des relations pas durables, pas durables²⁷.

Cette organisation, qui travaillait déjà avec les collectivités locales et les services déconcentrés de l'État avant même la décentralisation, a donc vu des relations de confiance bâties sur le temps long perdre en qualité, jusqu'à arriver à des logiques de défiance et d'instrumentalisation :

à ce moment-là, je le dis sans nostalgie, parce que, je le dis plutôt de façon analytique, enfin j'en ai fait l'analyse hein, et c'était... c'était, on était à cette époque-là dans un moment où il y avait euh... de vrais partenariats entre les collectivités et les associations, au sens où il y avait une vraie confiance qui était... dans les deux sens hein. Enfin de toute façon la confiance ça ne marche que si c'est dans les deux sens. Mais il y avait une vraie confiance qui était établie [...] aujourd'hui, plus on parle de partenariat, moins on en a, avec les collectivités territoriales, euh plus on est soit dans la défiance, soit dans l'instrumentalisation, clairement²⁸.

La commande publique fonctionnant sur des projets relativement courts, elle implique une remise à zéro régulière des relations, ce que plusieurs enquêtés déplorent. Elle rend notamment difficile la mise en place de politiques publiques cohérentes sur le moyen et

26. *Salariée d'une organisation*, 7 juin 2018.

27. *Ibid.*

28. *Ibid.*

long terme, et remet donc en cause l'objet d'associations qui se positionnaient comme des partenaires stables des pouvoirs publics.

Cette situation amène de nombreuses organisations, notamment les plus proches et dépendantes des pouvoirs publics, à faire évoluer leur activité en diversifiant les partenaires, les publics, les répertoires et les financements. La privatisation des ressources est souvent jugée inéluctable face au retrait progressif de l'État, mais aussi pour limiter les risques créés par la concurrence :

C'est ce que je vous disais, avec le retrait des fonds publics, bah de fait, il faut aller chercher l'argent soit auprès du grand public, soit des entreprises. Parce que celui que vous allez obtenir auprès des institutions publiques, il est de plus en plus coûteux à obtenir, vous êtes de plus en plus en concurrence avec les autres, c'est dans ce sens que c'est de plus en plus coûteux à obtenir, parce qu'il faut toujours proposer plus pour, voilà... Et puis quand vous l'avez obtenu, ce n'est pas des subventions que vous obtenez, c'est vraiment une commande bien spécifique, donc il faut être sûr que les attentes de l'institution sont vraiment dans les clous de votre mission sociale. Donc soit vous oubliez complètement votre mission sociale et vous rentrez complètement dans les clous des institutions, et là ça pose question [...] Soit vous voulez rester ce que vous voulez faire, et là la concurrence est très rude, voilà, et vous n'êtes pas du tout garantie de succès à la fin, donc il faut bien trouver des fonds ailleurs. Ceci dit, les fonds privés ne sont pas forcément toujours voilà... Ils ne permettent pas non plus de faire absolument ce que vous voulez, donc à vous d'aller chercher les bons partenaires, mais ça reste une gymnastique qui est de plus en plus ardue²⁹.

La commande publique, en faisant entrer les organisations dans une logique de prestation, peut mettre en danger leur mission sociale en les amenant à l'adapter aux exigences des bailleurs de fond³⁰. Comme le fait remarquer cette salariée, les financements privés ne sont pas plus vertueux de ce point de vue, puisque la concurrence, même si elle peut être moins formalisée que dans le cas de marchés publics, est bien présente. La diversification des financements est donc non seulement vue comme un moyen de compenser la baisse des financements publics, mais également une manière de répartir les risques dans le cas où une source ferait défaut. Cette stratégie est considérée comme nécessaire pour retrouver des marges d'autonomie face à l'incertitude des financements par projet.

La dépendance vis-à-vis d'un seul mode de financement crée un manque de visibilité financière, un risque direct en termes de survie de l'organisation, et un danger d'« ou-

29. *Salariée d'une organisation du noyau secondaire, op. cit.*

30. PROUTEAU et TCHERNONOG, *art. cit.* ; Viviane TCHERNONOG, « Le secteur associatif et son financement », *Informations sociales*, (172), 27 septembre 2012, pp. 11-18.

bli » de la mission sociale d'origine. Selon cette enquête, elle limite aussi la « capacité d'innovation sociale » des organisations, « se tourner » vers le privé posant encore une fois tout autant de difficultés :

la dernière évolution importante évidemment, c'est en lien avec ça, c'est la privatisation des ressources des associations qui se retrouvent dans une situation financière beaucoup plus précaire et plus difficile, dans un contexte de crise économique, donc moins d'argent public et puis quand on en a, il est dans une dynamique de commande publique, c'est-à-dire que les associations ne sont pas libres d'affecter à ce qu'elles souhaitent, donc ça les oblige un peu... Quelque part ça bride un peu la capacité d'innovation sociale dont peuvent faire preuve les organisations associatives, puisqu'elles sont aussi là pour ça, euh... Et du coup elles se tournent vers un certain nombre d'opérateurs privés, que ce soit le grand public, à travers les logiques de don [...] et dans leur relation aussi au secteur marchand c'est-à-dire travailler avec un certain nombre d'entreprises dans des logiques de partenariat, de mécénat, où bien entendu les entreprises ont subies de plein fouet la crise financière, pour partie, et du coup elles en veulent toujours plus pour toujours moins, et donc là c'est plus des contreparties en termes de communication, etc. ce qui peut être aussi coûteux pour les associations³¹

Si la diversification des financements est perçue comme nécessaire, la collecte de dons auprès des particuliers a un statut particulier. Elle est généralement considérée comme la source de financement la plus à même de garantir l'autonomie des organisations. Le modèle de Greenpeace est ainsi régulièrement cité comme un idéal difficilement atteignable, le marché des dons de particuliers étant saturé³² et l'activité de nombreuses organisations peu adaptée à un mode de financement qui nécessite de donner une place importante aux logiques de communication auprès du « grand public »³³. Comme nous l'explique ce salarié d'une organisation jusqu'à récemment largement financée par des fonds publics :

Bah disons que, il y a deux choses. La première chose c'est que petit à petit, les financements publics, ils se tarissent hein. On ne peut que constater un désinvestissement progressif des soutiens publics, même s'ils sont encore là, et même si on en bénéficie encore de manière importante. Petit à petit on constate que ça s'érode. Et deuxième chose, en matière d'indépendance et de pérennité d'un modèle, c'est bien de diversifier les sources de financement. Donc nous de plus en plus on essaie de diversifier. Là aujourd'hui on doit être à peu près à 40 % de financement public, 30 % de financement privé à peu près, et puis après le reste, on essaie de monter

31. *Salariée d'une organisation du noyau secondaire, op. cit.*

32. LEFÈVRE, *ONG & Cie, op. cit.*

33. La notion courante d'« appel à la générosité du public » ou du « grand public » a tendance à invisibiliser l'hétérogénéité des donateurs. Greenpeace France distingue par exemple les adhérents qui donnent sur Internet ou à l'occasion d'une campagne de *street fundraising* et les « grands donateurs » qui font partie d'un circuit à part. On peut aussi y ajouter les legs.

en puissance sur les dons et legs, et donc là il y a peu on a renforcé notre service partenariat avec une personne maintenant qui s'occupe spécifiquement des dons et legs, appel à générosité du public. [...] Donc oui la tendance c'est à la diversification et peu à peu, idéalement, ce vers quoi on aimerait tendre, ce serait être à 100 % financement de la générosité du public. Donc là, je veux dire, chaque année on fait une campagne d'appel à dons, comme les grosses ONG, comme Greenpeace ou comme d'autres, ou des assos plutôt dans le social ou la solidarité, Action Contre la Faim, euh... le Secours Catholique, des trucs comme ça, c'est plus simple pour eux quoi. Enfin c'est plus simple... c'est différent comme modèle³⁴

Il convient de noter que même pour des organisations encore fortement financées par les pouvoirs publics, la nécessité d'une diversification des sources se fait sentir. Le constat d'un désinvestissement progressif de l'État est largement partagé et forge un horizon commun aux organisations environnementales, au-delà de leurs multiples différences, où les pouvoirs publics ont un statut de financeur moyennement fiable, tendanciuellement de moins en moins généreux, et soumis à des changements politiques parfois brutaux – l'après-Grenelle, marqué par la déclaration de Nicolas Sarkozy au Salon de l'agriculture « l'environnement, ça commence à bien faire³⁵ », est par exemple régulièrement cité comme un moment de perte de confiance dans un engagement pérenne des pouvoirs publics sur les problématiques environnementales.

Dès les années 1980, les reconfigurations des relations entre associations et pouvoirs publics autour du partenariat et de relations contractuelles font de l'État un « partenaire comme les autres³⁶ ». La commande publique confirme la tendance : considérés comme de plus en plus risqués et imprévisibles, les financements publics se rapprochent de ceux provenant du secteur privé, caractérisés par l'arbitraire du bailleur de fonds qui peut se trouver brutalement en difficulté économique ou changer de politique de mécénat et de RSE.

34. *Salarié d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

35. Cette phrase devenue célèbre, citée par Le Monde et les enquêtés, n'est en réalité par exacte, Nicolas Sarkozy ayant dit, face aux représentants syndicaux de l'agriculture : « Je voudrais d'ailleurs, au point où j'en suis, dire un mot de toutes ces questions d'environnement, parce que là aussi ça commence à bien faire. » Laurence CAMEL et Gaëlle DUPONT, « Climat de défiance entre gouvernement et écologistes », *Le Monde*, 31 mars 2010, p. 4 ; Charlotte HALPERN, « L'écologie est-elle une variable d'ajustement ? », dans *Politiques publiques 3. Les politiques publiques sous Sarkozy*, sous la dir. de Jacques de MAILLARD et Yves SUREL, Paris : Presses de Sciences Po, 2012, pp. 381-402.

36. HÉLY, *Les métamorphoses du monde associatif, op. cit.*, p. 35.

Encadré 5.1 Des budgets de taille et de composition variables

Du fait de leur grande diversité, il est difficile de dresser un budget type d'une organisation environnementale. De plus, comme nous l'avons mentionné dans le premier chapitre, une majorité d'organisation ne publient pas de chiffres, et celles qui le font sont d'abord les grandes structures faisant appel à la générosité du public ou recevant des subventions importantes. On peut toutefois donner quelques ordres de grandeur (chiffres de 2016), en distinguant :

- des organisations disposant d'un budget annuel supérieur à un million d'euros et dont les ressources proviennent majoritairement (au moins deux tiers) ou entièrement de dons de particuliers, par exemple le WWF (21 millions), Greenpeace (19 millions), Sea Shepherd France (1,2 million) ou encore les Colibris (1,2 million) ;
- des organisations qui disposent également d'un budget important mais avec des sources plus variées, par exemple la FNH (5,2 millions avec 38 % de dons et legs et 46 % de mécénat d'entreprises), FNE (3,7 millions avec 10 % de dons et legs, 45 % de subventions publiques, 23 % de partenariats avec des entreprises et des fondations et 12 % de mécénat d'entreprise) ou encore GoodPlanet (4 millions, avec 13 % de dons de particuliers, 48 % de mécénat, 11 % de financement public) ;
- des organisations intermédiaires disposant d'un budget de plusieurs centaines de milliers d'euros avec des sources variées : le RAC (907 000, avec 54 % de subvention publique et 36 % provenant d'associations et fondations), les AT (837 000, avec 33 % de subvention publique, 23 % de dons de particuliers et 22 % de fondations privées) ou encore Zero Waste France (419 000, avec 44 % d'adhésions et dons, 23 % de subventions publiques et aides à l'emploi et 20 % de fondations privées) ;
- des organisations au budget inférieur à 100 000 euros.

Une partie des organisations, notamment les petites et moyennes, ont des budgets très variables d'une année sur l'autre, selon leur réussite à un appel à projet, l'arrivée d'un don ou d'un leg conséquent, etc. Il convient également de noter que dans le cas des fédérations, ces chiffres ne permettent pas de voir ce qu'il se passe au niveau des associations locales, qui sont les premières touchées par le passage à la commande publique.

Les dons de particuliers sont donc également présentés comme meilleure solution par ce salarié d'une organisation financée de manière significative par des fondations privées, qui les qualifie même d'« auto-financement » :

c'est vrai que le côté dons, et le côté auto-financement auprès des... des particuliers,

c'est un... c'est un gage d'indépendance, comme le Monde Diplomatique l'est avec ses lecteurs. Une association est plus indépendante dans ses actions si elle peut... si elle n'a de compte à rendre qu'à ces particuliers quoi, et... d'où la nécessité de faire un travail de reporting de qualité, euh d'être disponible, de répondre aux questions, etc. Mais moi je compte là-dessus pour que à termes, on puisse décider vraiment de la politique du fond sans qu'on ait de comptes à rendre à personne, à part à nos donateurs, et je pense que nos actions seront pas mal vues. Après on n'a pas... Ce que nous demandent les fondations c'est pas... c'est pas non plus ahurissant, c'est pas ça, mais ne pas avoir de comptes à rendre vis-à-vis d'elles c'est pour moi une assurance de pouvoir... bah aller là où on pense que c'est le plus utile³⁷.

La diversification des financements, couplée à la mise en concurrence sur plusieurs marchés, implique de construire de nouvelles formes de relations avec les partenaires et de faire évoluer les organisations. Bien que souvent critiquées de ces évolutions, et particulièrement du retrait de la puissance publique, les enquêtées des organisations touchées étaient généralement dans une posture d'acceptation – même contrainte – et une volonté de s'en sortir malgré « une gymnastique qui est de plus en plus ardue³⁸ ».

Les organisations nationales d'une certaine taille réussissent généralement à survivre à leurs difficultés financières, mais certains réseaux et fédérations d'associations locales voient ces évolutions se matérialiser très concrètement par la perte de structures membres qui n'ont pas su s'adapter, comme nous l'explique cette salariée :

on est dans une période de grand changement [...] associatif, euh, on a eu jusqu'à [x] associations, et on est redescendu un petit peu, parce qu'il y en a qui n'ont pas survécues aux très grosses transformations qui se sont produites dans leur territoire, euh et qui n'ont probablement pas eu euh... la, comment dire, le déclic au bon moment, sur le fait que... les changements étaient inévitables pour que le projet associatif puisse perdurer. Et donc on en a perdu un peu. Euh on a eu aucun retrait volontaire [...] on a perdu parce que des associations n'ont pas vu des virages qu'il fallait prendre au bon moment, ou n'ont pas su ou n'ont pas pu, aussi hein, parce que parfois trop dépendantes des pouvoirs publics en particulier³⁹.

Les associations locales doivent s'adapter, notamment en trouvant de nouvelles sources de financement. Elles doivent ensuite reconstruire des relations de travail, le passage à la commande publique ayant été vécu comme une remise à zéro des liens historiques qu'elles pouvaient avoir avec des acteurs publics. Comme pour les associations nationales, les logiques de partenariat ne sont toutefois pas exactement les mêmes, puisqu'elles sont

37. *Salarié d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

38. *Salariée d'une organisation du noyau secondaire, op. cit.*

39. *Salariée d'une organisation, op. cit.*

marquées par la mise en concurrence et l'apparition d'acteurs privés qui doivent être intégrés aux politiques publiques environnementales :

c'est étonnant, enfin c'est étonnant... Aujourd'hui, on revient à se dire comment on arrive à co-construire entre acteurs en territoire, entre l'action publique et les associations, en y ajoutant le secteur privé, ce qui n'était pas le cas à l'époque. Ce qui est très intéressant, mais on est en train de se dire « comment on recrée ça », pare qu'il y a besoin absolu de recréer ça. Et... Mais il y a du travail, il y a du travail⁴⁰

Les associations doivent donc à la fois « recréer » ce qui a été perdu, tout en intégrant la nouvelle donne concurrentielle et partenariale. Elles peuvent alors être amenées à faire évoluer leur objet, particulièrement lorsqu'elles se trouvent dans un secteur où la concurrence est forte. Cette même enquêtée nous explique par exemple que son organisation, qui travaille sur l'éducation à l'environnement, ne peut pas se contenter de jouer le jeu de la concurrence en trouvant un positionnement légèrement différent de ses compétiteurs. Face à la « guerre des prix », il lui faut trouver, à terme, une nouvelle mission sociale :

Moi, de façon un peu brutale, je dis sur un marché mûr, essayons de préserver nos acquis. On est dans la guerre de prix, faut pas se leurrer, donc euh... [...] on ne switche pas comme ça du jour au lendemain. Euh... On ne transforme pas ses équipes comme ça du jour au lendemain. Et il faut assurer ses arrières si on ne veut pas disparaître non plus hein. Donc je ne dis pas il faut arrêter de faire tout ça, mais il ne faut pas qu'on se dise « c'est notre cap stratégique » et la petite miette qu'on va trouver de positionnement straté... de positionnement différent va faire un cap stratégique, ça c'est sûr que non, c'est sûr que non⁴¹.

Bien entendu, cette transformation est longue et coûteuse, puisqu'elle implique de nombreuses transformations organisationnelles. Ce besoin de se « réinventer » est largement partagé par les organisations, bien que de manières plus ou moins fortes et urgentes. Logiquement, c'est particulièrement le cas pour celles qui dépendaient fortement des subventions publiques, ces transformations représentant un « big bang » :

Là où on avait, alors c'est aussi une évolution du coup de modèle économique, là où on avait euh des subventions il faut inventer des modèles économiques hybrides. [...] Là où on avait une professionnalisation qui s'était fortement développée, il faut réinjecter une hybridation des richesses humaines avec des volontaires, etc. Là où on avait installé de... de la structure au long cours, il faut inventer de l'agilité. Euh... Donc, c'est le big bang hein, c'est le big bang⁴².

40. *Ibid.*

41. *Ibid.*

42. *Ibid.*

La notion d'hybridité, si elle n'est pas toujours formulée aussi clairement, apparaît régulièrement : il s'agit de remettre en cause des modèles canoniques – et particulièrement celui de l'association auxiliaire de la puissance publique, fortement subventionnée et professionnalisée – et d'importer ou de réimporter d'autres pratiques : recours aux bénévoles, recherche de nouveaux publics, de nouvelles activités et de nouvelles sources de financement, « agilité » pour s'adapter aux changements fréquents provoqués par les marchés emportés ou perdus, etc.

2. Expérimenter et innover : une complexification des modèles économiques

Plutôt qu'une transition d'un mode de financement dominant vers un autre, on assiste à une multiplication des sources qui placent les associations et les fondations sur différents marchés où elles se trouvent en concurrence pour des ressources limitées : marchés publics, fondations privées (notamment à travers des appels à projets), financement direct d'entreprises par le mécénat ou des activités de conseil, dons de particuliers, etc.

Face à ces difficultés, les organisations ont deux solutions : diversifier les sources pour répartir le risque ou en trouver de nouvelles encore faiblement généralisées, que ce soit à travers le développement d'une activité lucrative ou des formes innovantes qui permettent de se faire une place sur les marchés existants. Ces solutions impliquent un travail de réflexion, d'expérimentation et de tâtonnement pour tenter de trouver une ou plusieurs formules rentables et compatibles avec leur objet.

Les organisations sont amenées à chercher de nouvelles ressources de revenu pour deux raisons principales. D'abord, comme nous venons de le voir, elles doivent répartir le risque dans un contexte de concurrence accrue et d'incertitudes économiques. Ensuite, montrer sa capacité à l'autosuffisance est de plus en plus un critère pour obtenir des financements auprès des bailleurs de fonds, comme nous l'explique ce salarié d'une organisation faisant appel à des fondations privées :

— les [x] fondations, ce ne sont pas des contributions énormes qu'elles vous donnent ?

— Non et puis ça baisse au fur et à mesure. Si on n'atteint pas les objectifs, on s'est... Les objectifs sont toujours inatteignables, enfin... quasiment. On est... on est toujours très ambitieux. C'est comme ça qu'on a, qu'on obtient de l'argent d'ailleurs. Et forcément après la réalité prend le dessus et on a des petits retards, etc. Et puis, elles les fondations, elles voient le gain qu'elles peuvent obtenir à court terme, ou moyen terme, et euh... si elles voient un autre cheval qui passe et qui paraît, qui paraît plus sympa pour faire de la com, bon... Elles vont réorienter leurs actions à côté, et puis baisser un peu les financements pour nous, et... Et donc voilà on est dans une situation où oui les financements se tarissent, et donc il faut trouver, c'est pour ça qu'ils appellent ça de l'entrepreneuriat social d'ailleurs hein, c'est pour faire que les associations soient auto-suffisantes, voilà. Donc il faut des sources de revenu, qui nous permettent de ne pas faire appel à eux, parce qu'ils sont là pour enclencher quelque chose, et puis une fois que c'est enclenché, elles considèrent que tu dois avoir un modèle économique qui te permette de voler de tes propres ailes⁴³.

Dans la logique de l'entrepreneuriat social et d'innovation, les financements servent de capital de départ pour financer la phase d'expérimentation du projet. Contrairement à une logique de subvention publique, qui finance le fonctionnement de l'association, ou même de commande publique, qui soutient généralement le projet du début à la fin, le financement est attribué aux organisations capables de prouver leur capacité à construire un modèle économique viable.

Légalement, les associations ont un but non lucratif et ne peuvent pas redistribuer les bénéfices. Elles peuvent toutefois avoir une activité lucrative et tenir une double comptabilité en séparant les comptes de chaque activité – on parle alors de sectorisation. Cette solution pose toutefois rapidement problème : elle est coûteuse, comporte des risques juridiques, et peut remettre en cause l'existence de la structure quand l'activité lucrative devient prépondérante – perte du statut fiscal d'« intérêt général » qui permet d'émettre des reçus fiscaux, de la reconnaissance d'utilité publique, de subventions publiques ou encore de l'accès à des contrats aidés. Ces multiples contraintes poussent des associations, mais aussi des fondations reconnues d'utilité publique, à créer des filiales où elles transfèrent les activités lucratives. Cette opération implique de penser et formaliser, notamment à travers une modification des statuts de l'association, la manière dont la filiale sert l'objet de l'association, et donc éventuellement de le modifier.

C'est par exemple le cas du WWF qui a créé, dès 1992, l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) Panda⁴⁴ et la marque du même nom pour commercialiser des

– World Wide Fund
for Nature

43. *Salarié d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

44. Une EURL est une société à responsabilité limitée (SARL) qui n'a qu'un seul associé, en l'occurrence

« produits sous licences, des contrats de coopérations techniques, la vente par correspondance et les produits d'édition⁴⁵ » ou encore de l'association négaWatt, principalement connue pour ses scénarios de transition énergétique, qui a également créé une filiale présentée comme « bras opérationnel de l'Association⁴⁶ ». L'Institut négaWatt a une activité complémentaire : l'association se charge de l'expertise et de la recherche, l'institut utilise ce travail pour être « un incubateur de projets pour la transition énergétique [...] en expérimentant des dispositifs à forts impacts sociaux et environnementaux », notamment à travers de l'accompagnement, de la formation et de la « Recherche-Action ». Il a par exemple créé Dorémi (pour Dispositif opérationnel de rénovation énergétique des maisons individuelles) avec l'entreprise Enertech. Il s'agit d'une société par actions simplifiée (SAS) disposant de l'agrément entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS)⁴⁷, elle-même filiale de l'institut.

L'importation de pratiques du champ économique (filialisation, incubation, partenariats stratégiques), caractéristique de la logique d'entrepreneuriat social⁴⁸, est manifeste : Dorémi, l'Institut négaWatt et l'association constituent le « Groupe négaWatt » (voire Figure 5.1). Ce type de démarche est particulièrement fréquent dans les associations spécialisées sur la transition énergétique (énergies renouvelables, efficacité énergétique), puisque leurs moyens d'action sont principalement la production d'expertise, le plaidoyer pour des politiques publiques énergétiques ambitieuses et le développement d'offres. La société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) Enercoop a par exemple été créée en 2005 suite aux travaux d'un groupe de travail réunissant notamment le CLER, Greenpeace, les

ici la fondation WWF France.

45. WWF FRANCE, « Qui sommes-nous ? » [en ligne], disponible sur <https://www.wwf.fr/qui-sommes-nous/organisation> (page consultée le 01/01/2021)

46. INSTITUT NÉGAWATT, « Acteur de la transition énergétique » [en ligne], disponible sur <https://www.institut-negawatt.com/> (page consultée le 01/01/2021)

47. Cet agrément, encadré par la loi Économie sociale et solidaire de 2014, permet notamment d'accéder au financement de l'épargne solidaire et de faire bénéficier les investisseurs d'avantages fiscaux. Les conditions d'accès sont de poursuivre comme « objectif principal la recherche d'une utilité sociale », que cet objectif ait un « impact significatif sur le compte de résultat ou la rentabilité financière de l'entreprise », d'avoir une politique de rémunération limitant les écarts de salaire et que les titres de capital de l'entreprise ne soient pas négociés sur un marché financier. *Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*, 31 juillet 2014, Article 11.

48. Clément GÉROME, « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif », *Mouvements*, 81 (1), 19 février 2015, pp. 51-59 ; RICHEL-BATTESTI et MALO, *art. cit.*

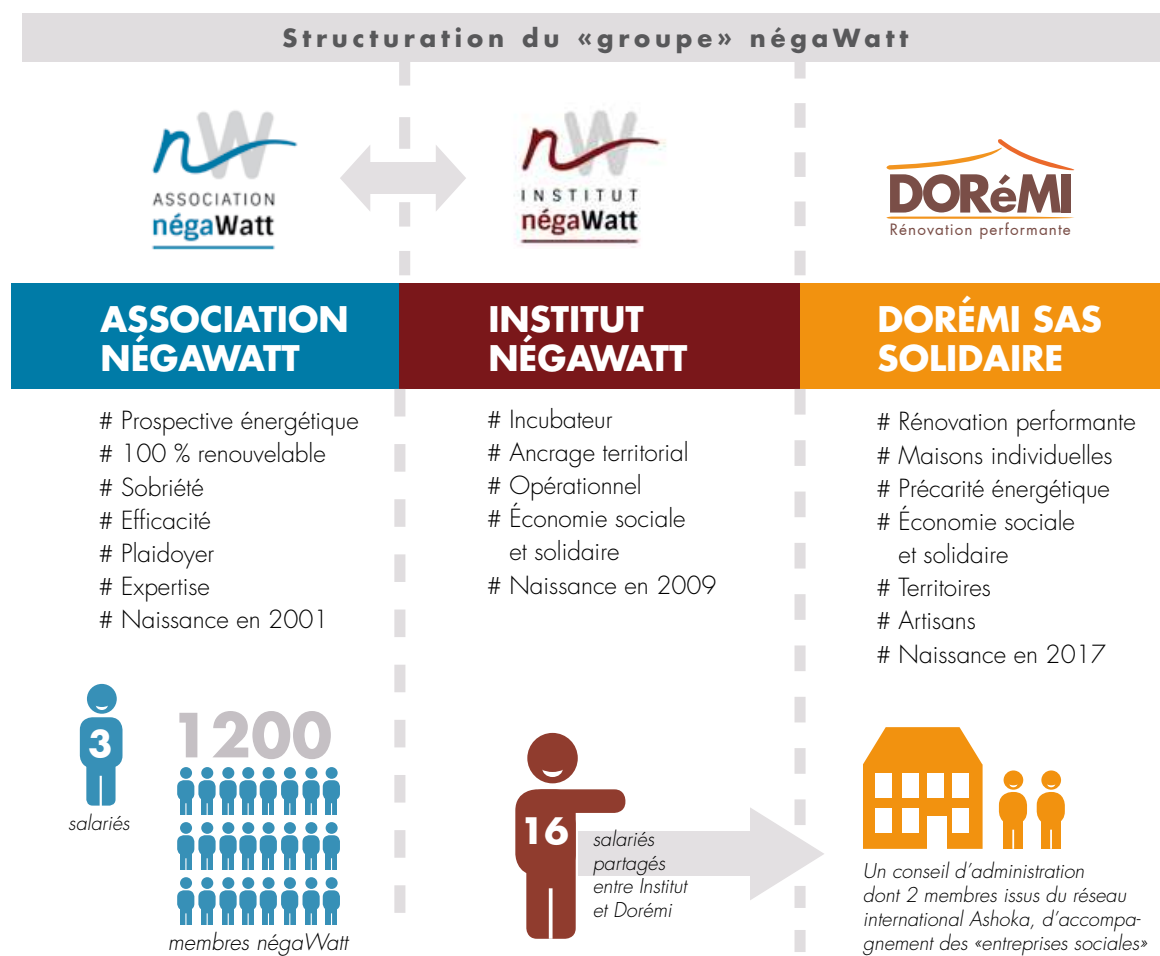


FIGURE 5.1. – Organisation du « groupe négaWatt »

Source : INSTITUT NÉGAWATT, *Rapport d'activité 2017, 2018*

AT, APE et des acteurs de l'ESS, l'objectif étant de développer les énergies renouvelables dans un contexte de libéralisation du marché de la production d'énergie (le transport et la distribution restant des monopoles publics). Dans ce cas, la coopérative est toutefois indépendante de ces organisations puisqu'elle appartient à ses sociétaires.

Les organisations environnementales se saisissent donc de la possibilité d'avoir des activités lucratives à la fois pour créer de nouvelles sources de revenus et pour développer des activités qui entrent dans leur objet. Les activités de conseil sont ainsi toujours présentées comme étant un moyen de promouvoir les idées portées par l'organisation et de provoquer le changement, comme on a pu le voir dans le deuxième chapitre sur le

– Amis de la Terre
– Agir pour l'environnement

travail d'accompagnement des entreprises de la Fondation Goodplanet, qui a aussi créé une filiale – MyPlanet – pour

tous les actes dits commerciaux, même si relevant directement des missions de celle-ci : gestion des droits d'auteurs et de distribution des films Home et Human, redevances commerciales du Domaine, prestations RSE et carbone, animation de séminaires, accueil des écoles, cession de Vers, expositions, éditions.... Ces activités bien que lucratives sont gérées dans un esprit d'intérêt général avec des économies de coûts et un principe d'accessibilité des prix au plus grand nombre. Elle accueille 10 salariés pour les programmes de sensibilisation (Séminaires et école, Human 20% du CA), la Compensation Carbone (70% du CA) et l'exploitation du Domaine de Longchamp 10%⁴⁹.

Le processus peut être inverse : Enercoop a par exemple créé une association à but non lucratif appelée les Amis d'Enercoop (située dans le noyau principal), qui a un rôle d'incubateurs de projets contre la précarité énergétique. Elle a par exemple créé le projet Énergie Solidaire, fonds de dotation⁵⁰ qui finance des associations – souvent locales – qui agissent sur cette problématique. Le cœur de l'activité est la récolte de micro dons sur les factures d'énergie d'Enercoop (1 ou 2 centimes par kWh) et de « dons d'énergie », c'est-à-dire des producteurs d'énergie renouvelable (professionnels ou particuliers) qui transforme un « surplus d'énergie⁵¹ » en don.

Par la filialisation, l'incubation et le partage d'administrateurs, ces acteurs forment un écosystème de structures imbriquées aux statuts variés, à la frontière du monde associatif à but non lucratif et de l'ESS⁵². Cette variété des statuts permet de faciliter l'hybridation d'activités de nature différente : lucrative ou non, avec redistribution à des bénéficiaires ou non.

D'un point de vue structural, on trouve majoritairement ces démarches dans le noyau secondaire dont les organisations sont, comme nous l'avons montré dans le deuxième chapitre, plus proches du champ économique et choisissent de parler son langage, mais

49. FONDATION GOODPLANET, *Rapport d'activité 2018*, 2019.

50. Ce statut, créé en 2008, est de plus en plus utilisé. Il permet de faciliter la récolte et la redistribution de fonds à d'autres associations.

51. ÉNERGIE SOLIDAIRE, « Agissez à nos côtés » [en ligne], disponible sur <https://www.energie-solidaire.org/agissez-a-nos-cotes/#donenergie> (page consultée le 02/01/2021)

52. Si les organisations environnementales ne connaissent pas ce phénomène, notamment du fait de leur taille et de leurs budgets limités, d'autres secteurs du monde associatif et de l'ESS connaissent des logiques d'« intégration-concentration » semblables à celles du secteur privé traditionnel. Les groupes et *holdings* ainsi formés sont des empilements de structures aux statuts variés enrôlés dans des stratégies de croissance, d'efficacité économique et d'expansion sectorielle. RICHEL-BATTESTI et MALO, *art. cit.*

également des organisations travaillant sur les questions de transition énergétique et situées dans le noyau principal, pour les raisons citées plus haut : le développement d'une économie alternative autour des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique est au cœur de leur projet politique (voir l'Encadré 2.1 sur le CLER, page 153).

L'hybridation n'est toutefois pas qu'une réaction des organisations face à des évolutions structurelles. Elle est activement promue par les pouvoirs publics et des acteurs de l'ESS qui poussent les associations à formaliser la réflexion sur le modèle économique et la mission sociale.

– Réseau pour la transition énergétique

3. Des modèles socio-économiques au service de l'utilité sociale des associations

La réflexion sur le modèle économique et l'objet de l'association est particulièrement formalisée dans le cas des DLA qui travaillent à la transformation du « modèle socio-économique » des associations. Ce dispositif, créé en 2002, est une « politique publique d'État qui propose aux associations employeuses, et plus largement aux structures de l'économie sociale et solidaire (ESS), de bénéficier gratuitement d'un accompagnement pour consolider leur modèle économique et pérenniser leurs emplois⁵³. »

Il naît dans un contexte de fin du programme « nouveaux services - emplois jeunes » (NESJ), l'idée étant notamment de pérenniser les emplois⁵⁴ créés dans ce cadre en accompagnant les associations⁵⁵. La logique de professionnalisation – des jeunes bénéficiaires, des métiers et des structures employeuses – est au cœur du dispositif pensé par la délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle (DGEFP) et la CDC. Dans un contexte de désengagement de l'État, notamment de la logique des « contrats ai-

53. COTTIN-MARX, « Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement) », *op. cit.*, p. 15.

54. Si le DLA porte sur le projet associatif dans son ensemble, il reste marqué par son origine : « L'accompagnement DLA passe par des détours (par un travail sur le projet, le modèle économique, etc.), mais pourtant la “grande idée” reste l'emploi. » *ibid.*, p. 173.

55. La naissance du dispositif est abordée plus longuement par Cottin-Marx dans sa thèse et dans un article publié dans la *Revue française d'administration publique*. Simon COTTIN-MARX, « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, 163 (3), 2017, pp. 557-570 ; *idem*, « Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement) », *op. cit.*, p. 61.

dés », il s'agit « d'adapter [les] associations au retrait de l'État, aux mutations de leur environnement [...] par le bais d'un accompagnement de [leur] activité⁵⁶ ».

La mise en œuvre de ce « gouvernement par l'accompagnement⁵⁷ » des associations est déléguée à des associations, sélectionnées à travers des appels d'offres territoriaux. Ces « associations porteuses » font un premier travail de diagnostic auprès des structures qui en font la demande, diagnostic qui sera « le fondement de la justification d'attribution de droit à prestation de formation ou de conseil accomplie par des consultants spécialisés⁵⁸ ». Il existe également des DLA régionaux qui accompagnent des structures opérant à l'échelle régionale et coordonnent les DLA départementaux.

Au niveau national, on trouve deux types d'acteurs : des CRDLA et l'Avise⁵⁹, dont nous avons déjà parlé dans l'Encadré 3.1 (page 194). Les six CRDLA offrent « une mission d'appui et d'information sectorielle aux DLA territoriaux⁶⁰ » par secteurs⁶¹ – culture, environnement, sport, social/médico-social/santé, insertion par l'activité économique – et sur le financement.

Le CRDLA Environnement est porté par le CLER, FNE et l'UNCPIE. Son champ d'action est le « secteur de la transition écologique⁶² », qui comprend « les associations, les associations exerçant une activité économique, les entreprises d'utilité sociale voire les entreprises classiques ». Le CRDLA Environnement identifie cinq enjeux de ce champ :

- La nécessaire réflexion et actualisation, voire définition, par les organisations de leurs **projets associatifs ou projets d'utilité sociale** au regard de l'ensemble du contexte fortement évolutif, préalablement décrit.

56. COTTIN-MARX, « Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement) », *op. cit.*, p. 67.

57. *Idem*, « Gouverner par l'accompagnement. Quand l'État professionnalise les associations employeuses », *art. cit.*; Vincent BÉAL, Renaud EPSTEIN et Gilles PINSON, « La circulation croisée. Modèles, labels et bonnes pratiques dans les rapports centre-périphérie », *Gouvernement et action publique*, 4 (3), 19 novembre 2015, pp. 103-127.

58. COTTIN-MARX, « Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement) », *op. cit.*, p. 80.

59. Association créée en 2002 à l'initiative de la CDC, elle appuie, anime et évalue le dispositif, sans qu'il n'existe de lien juridique et hiérarchique avec les autres structures. C'est un moyen pour l'État d'« éviter les lourdeurs du fonctionnement bureaucratique sans perdre le contrôle du “pilottage” du dispositif. » *ibid.*, pp. 92-93.

60. *Ibid.*, p. 91.

61. Entre 2011 et 2014, l'environnement représente 5,2 % des bénéficiaires, loin derrière « insertion, emploi » (17,6 %), culture (15,5 %) ou encore « famille, enfance, jeunesse » (12,6 %), mais devant développement local (3,4 %), santé et médico-social (2,9 %) ou solidarité humanitaire (2,5 %). *ibid.*, p. 191.

62. CRDLA ENVIRONNEMENT, *Les essentiels de l'environnement*, décembre 2019, p. 4.

- La **gouvernance** des associations du secteur autour de la question de l'engagement, la mobilisation, la posture et le rôle des bénévoles.
- L'évolution des **modèles socio-économiques** au service du projet associatif ou projet d'utilité sociale. Pour les associations, la question des **modèles socio-économiques adaptés** avec un point d'attention sur l'évolution parfois non souhaitée des associations vers la marchandisation et ses conséquences fiscales et de positionnement [...]
- Les **opportunités de mutualisation de moyens** au sein du secteur associatif. [...]
- La **mesure de l'emploi**, le manque structurel de statistiques concernant l'emploi au sein du secteur associatif, les derniers chiffres de 2008 n'ont pas fait l'objet de mise à jour ⁶³.

Nous avons déjà abordé l'encouragement à nouer des partenariats dans le troisième chapitre, porté par les DLA et plus largement par un ensemble d'acteurs, décrits dans l'Encadré 3.1, qui travaillent à l'ouverture de l'espace en promouvant une adaptation des associations au référentiel de l'utilité sociale. Cette notion, née au début des années 1960, se définit négativement par « l'ensemble des besoins non pris en charge par l'État ou le marché ⁶⁴ » – ce qui laisse de grandes marges d'interprétation. Hély a identifié quatre « modes de production de l'utilité sociale » : assignée par les institutions publiques, résultat d'un partenariat entre acteurs institutionnels, relevant d'une demande « solvabilisée par les pouvoirs publics » (le travailleur associatif étant alors « prestataire de service d'utilité sociale »), définie sur le mode concurrentiel ⁶⁵.

Elle est utilisée de manière croissante dans le monde associatif, « dans un contexte de crise de la notion d'“intérêt général” où le privé se publicise et le public se privatise ⁶⁶ » et « consacre l'injonction à l'évaluation de la performance de l'action associative ». Dans ce contexte, le DLA encourage les organisations à adapter leur modèle. Pour accompagner le diagnostic, première étape de la démarche, le CRDLA identifie quatre « postures » (non exclusives) que peut avoir une association environnementale, qu'il définit comme « sa mission centrale, sa vocation, sa ligne de conduite et la manière dont elle l'exerce

63. Nous reproduisons les mots en gras tels quels. *ibid.*, pp. 12-13.

64. Matthieu HÉLY, « De l'intérêt général à l'utilité sociale. Transformations de l'état social et genèse du travailleur associatif », dans *La société biographique : une injonction à vivre dignement*, sous la dir. d'Isabelle ASTIER et Nicolas DUVOUX, Paris : L'Harmattan, 2006, pp. 173-194.

65. *Ibid.*

66. Marie LOISON-LERUSTE et Matthieu HÉLY, « Des entreprises associatives en concurrence : le cas de la lutte contre l'exclusion », dans *Le travail associatif*, sous la dir. de Matthieu HÉLY et Maud SIMONET, Nanterre : Presses universitaires de Paris Ouest, 2013, pp. 191-207.

en lien avec les acteurs de son écosystème » : interpellation/plaidoyer, coconstruction, réalisation et innovation. Plusieurs critères sont utilisés pour définir ces postures, notamment le « modèle socio-économique », qui rassemble des éléments sur les sources de revenus, les relations avec les pouvoirs publics et les entreprises.

La diversification des ressources est là aussi présentée comme inéluctable : le DLA vient « mettre en exergue, dans l'esprit des dirigeants, l'insécurité des financements venant des pouvoirs publics et à n'envisager le développement de leur structure que par le biais de ressources privées. Ainsi, si la pensée de la "mixité économique" des financements peut être présente en amont de l'accompagnement, elle est confortée et exacerbée par celui-ci⁶⁷. »

Dans le « champ de la transition écologique », le développement d'activités lucratives nécessitant une fiscalisation partielle de l'activité concernerait principalement des associations identifiées comme ayant une posture de réalisation, qui se caractérisent notamment par leur positionnement « sur des domaines qui sont socialement légitimés (puisqu'ils sont souvent transcrits en politiques publiques)⁶⁸ », mais également de coconstruction via des « recettes d'activité pour la coconstruction » et d'innovation.

Cette dernière posture est particulièrement intéressante, les organisations environnementales étant présentées comme ayant toujours innové :

Compte tenu des enjeux de transition écologique, les associations peuvent ressentir une forme d'injonction à l'innovation, de leur gouvernance, leurs pairs, des pouvoirs publics, plus largement de l'ensemble des acteurs de la société.

L'enjeu de la transition écologique et solidaire est de renforcer le processus d'innovation (conception, expérimentation, modélisation) avant de projeter ensuite l'innovation dans un changement d'échelle (essaimage, industrialisation), réalisé en règle générale en coopération avec des entreprises ou des partenaires publics.

Les associations environnementales, dont l'apparition est relativement récente dans l'histoire associative ont quant à elles pris une part importante à l'innovation. Elles ont non seulement présidé à la création d'un ministère dédié dans les années 70 mais elles ont déjà largement contribué à avancer sur le chemin de l'innovation : en créant des systèmes structurés d'éducation à l'environnement et au développement durable, sur le champ agricole (ex : agriculture biologique), de la production et de la consommation (ex : AMAP, produits recyclés), en matière de comportements (ex : modalités de déplacements)⁶⁹.

67. COTTIN-MARX, « Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement) », *op. cit.*, p. 203.

68. CRDLA ENVIRONNEMENT, *op. cit.*, p. 27.

69. *Ibid.*, p. 33.

Le CRDLA Environnement reprend les étapes du processus d'innovation telles que décrites dans les travaux du Rameau⁷⁰ : conception, expérimentation, modélisation, essaimage, industrialisation. Le modèle économique des associations qui s'engagent dans ce processus évolue alors selon les étapes : financement externe au départ pour la « phase R&D (conception, expérimentation, modélisation) », puis revenus d'activité. On retrouve la logique décrite plus haut sur les critères des fondations privées qui financent des lancements de projet qui doivent ensuite devenir autosuffisants.

Les associations n'ont donc plus seulement un rôle de pression, de sensibilisation et d'expertise (interpellation/plaidoyer et coconstruction) ou de gestionnaire (réalisation). Elles peuvent être des *start-up* ayant pour mission principale d'« innover », la transition écologique étant décrite ici principalement comme une généralisation d'innovations vertes. Les associations, et plus généralement l'ESS, en combinant initiative privée et intérêt général (ou utilité sociale), sont les acteurs idéaux pour développer et porter cette transition.

Comme toute démarche d'accompagnement⁷¹, le DLA porte et promeut une vision particulière du monde associatif. Il ne s'agit pas d'importer sans filtre des pratiques du secteur privé – le marché du conseil créé par le dispositif est proche du public⁷² et marqué par l'« habitus solidaire » des conseillers – mais plutôt d'adapter les associations à un contexte qui nécessite « de rendre des comptes différemment, [de] rentrer dans les cases et [de] certifier de leur utilité sociale⁷³. » Le diagnostic est un élément central puisqu'il permet de valoriser et formaliser des éléments déjà existants.

Le DLA est donc également une démarche de normalisation qui vise à « rassurer les parties prenantes⁷⁴ » de l'association, que ce soit en interne (salariés, instances politiques, bénévoles) ou externes (bailleurs de fonds publics et privés, partenaires, donateurs, mé-

70. Structure également mentionnée dans l'Encadré 3.1, page 194.

71. C'est par exemple le cas des « démarches Qualité » dans les ONG de solidarité internationale : Santiago NÚÑEZ REGUEIRO, « Énoncer la qualité dans les ONG », *Revue internationale des études du développement*, N° 241 (1), 17 février 2020, pp. 113-139.

72. COTTIN-MARX, « Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement) », *op. cit.*, p. 107.

73. *Ibid.*, pp. 167-168.

74. Florence BUSSON-VILLA et Karine GALLOPEL-MORVAN, « La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? », *Management & Avenir*, 54 (4), 27 juin 2012, pp. 168-190.

dias, etc.)⁷⁵. Les dirigeants peuvent ensuite s'en saisir comme outil de gestion et de transformation. Les documents de cadrage et outils produits par le CRDLA Environnement (et donc pas les trois organisations qui l'animent), traduisent ce double objectif de transformation et de valorisation. C'est par exemple le cas du Dispositif d'évaluation et de valorisation de l'utilité sociale en environnement (DEVUSE) :

La démarche proposée [...] a pour objectif de permettre aux associations oeuvrant dans le secteur environnemental (ainsi qu'aux SCIC et SIAE), d'évaluer puis de valoriser l'utilité sociale de leur structure ou plus spécifiquement d'une action – utilité sociale, mais aussi environnementale, économique... utilité au regard d'un développement durable ! A travers cette démarche d'évaluation et selon un degré variable de co-construction avec les partenaires, les structures pourront repositionner leur projet au regard de son utilité sociale, puis expliciter et valoriser cette dernière auprès de leurs partenaires territoriaux. La synergie dégagée entre projets des structures et besoins territoriaux confortera la mise en place de partenariats financiers pérennes avec les collectivités⁷⁶.

Le « modèle socio-économique » n'est donc qu'une dimension parmi d'autres, même si elle est particulièrement centrale du fait de l'objectif de professionnalisation et de pérennisation des emplois. Plus généralement, que ce soit dans le cadre du DLA ou non, la réflexion sur le modèle économique ne peut se passer d'une remise en question plus large des modèles organisationnels des associations et fondations. Les dynamiques de professionnalisation et de normalisation viennent interroger leur objet et leur fonctionnement au regard des multiples exigences qu'elles doivent satisfaire.

II. Se professionnaliser sans s'oublier : les organisations face à elles-mêmes

Les dynamiques de professionnalisation et de mise en concurrence, ainsi qu'un certain nombre d'autres défis, poussent de nombreuses associations et fondations à lancer une réflexion, de manière plus ou moins contrainte, sur leur gouvernance, l'intégration

75. Plus généralement, renforcer la confiance des parties prenantes est régulièrement présenté comme un moteur central de l'importation d'outils de gestion entrepreneuriale. Meryem AKESBI et Sophie BOUTILLIER, « La gouvernance des associations et son évolution : une analyse fondée sur la théorie des organisations », *Marché et organisations*, 40 (1), 26 janvier 2021, pp. 71-101.

76. CRDLA ENVIRONNEMENT, « Utilité sociale » [en ligne], disponible sur <http://www.crdlaenvironnement.org/-Utilite-sociale-> (page consultée le 01/02/2021)

des bénévoles, leur objet, leurs méthodes d'action, etc. Comme le montre le travail de Nathalie Berny⁷⁷ sur le cas particulier des organisations environnementales, ces questionnements ne sont pas nouveaux : les associations et fondations sont régulièrement amenées à remettre en question l'adéquation de leur fonctionnement avec leur objectif, que ce soit à la demande de leurs adhérents, des partenaires et financeurs, ou face à des évolutions structurelles.

Le terme de professionnalisation peut désigner, selon les usages en sciences sociales et par les membres d'organisations, de nombreux phénomènes : la constitution d'une profession spécifique, une recherche d'efficience par des outils gestionnaires et comptables, une salarisation croissante, un recrutement sur compétences des salariés et des bénévoles, une technicisation des tâches⁷⁸, ou encore un « triple processus de concentration de l'expertise, de revendication accrue d'une spécificité et d'une codification qui en découle, et le développement de modèles de compétence passant par la salarisation⁷⁹ ». Nous l'entendons ici comme un processus gestionnaire de rationalisation de l'activité, de recherche d'efficacité et de salarisation⁸⁰.

La professionnalisation partielle de l'espace amène de nombreuses organisations à questionner leur gouvernance (1). Elle se traduit également par une concurrence entre des métiers qui tentent de rendre légitimes et centraux leurs capitaux et compétences dans le fonctionnement des organisations (2). Face à la professionnalisation et au vieillissement de certaines « bases » d'adhérent, des organisations essaient toutefois de réintégrer les bénévoles et militants dans l'organisation en s'adaptant aux demandes de nouvelles générations (3).

77. BERNY, *op. cit.*

78. Anne Le NAËLOU, « Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions », *Revue Tiers Monde*, 180 (4), 2004, pp. 773-798.

79. Pascal DAUVIN et Johanna SIMÉANT, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris : Presses de Sciences Po, 2002, pp. 131-132.

80. COTTIN-MARX, « Gouverner par l'accompagnement. Quand l'État professionnalise les associations employeuses », *art. cit.* ; DAUVIN et SIMÉANT, *op. cit.*

1. Adapter la gouvernance aux objectifs

Les recherches en gestion ont proposé plusieurs « théories de la gouvernance » des entreprises : le modèle actionnarial pour lequel un système efficace « limite les risques d'appropriation de la valeur par les dirigeants et non maximisation de la valeur actionnariale⁸¹ », puis le modèle partenarial qui propose une conception élargie de la gouvernance incluant l'ensemble des parties prenantes. Il insiste notamment sur la pluralité des objectifs, là où le modèle actionnarial se limite à l'objectif de maximisation des dividendes. Des travaux plus récents, rassemblés sous l'appellation de théories cognitives de la gouvernance, tentent de dépasser ces deux modèles, notamment en s'intéressant moins aux décisions des dirigeants qu'aux processus qui y amènent⁸².

La prise en compte de la multiplicité des objectifs et des « les logiques d'essais-erreurs, d'apprentissage et d'innovation qui concourent au renouvellement des pratiques et des comportements⁸³ » est particulièrement pertinente dans le cas des associations. Elles se caractérisent par une multiplicité d'acteurs ayant des liens nombreux et variables entre eux : dirigeants, adhérents, salariés, bénévoles, bénéficiaires, donateurs, etc. Les statuts et légitimités de chaque type d'acteur forment une organisation relativement complexe, où le pouvoir est réparti différemment selon la structure et la période.

La professionnalisation, et plus particulièrement la salarisation, ne concerne qu'une partie de l'espace⁸⁴. Les organisations ayant 10 salariés ou plus⁸⁵ ne représentent que 16 % des 306 organisations environnementales nationales identifiées (voir Tableau 5.1). La majorité des organisations dispose toutefois d'au moins un salarié.

Un des éléments centraux de l'analyse de la professionnalisation des associations est

81. Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Management & Avenir*, 20 (6), 2008, p. 181.

82. *Ibid.*

83. *Ibid.*, p. 188.

84. Nous renvoyons au Tableau 1.4, page 102, pour la répartition des 168 organisations du réseau de collaboration par tranche d'effectif salarié et par position.

85. C'est notamment à partir de 11 salariés que des élections professionnelles doivent être tenues pour élire des représentants du personnel. Matthieu HÉLY, Sophie RÉTIF et Maud SIMONET, « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, 81 (1), 19 février 2015, pp. 116-125.

Tableau 5.1. – Nombre d'organisations environnementales par tranche d'effectif salarié

Nombre de salariés	Effectif	Pourcentage
0	86	28,1 %
1-2	56	18,3 %
3-5	48	15,7 %
6-9	28	9,2 %
10-19	24	7,8 %
20-49	19	6,2 %
50-99	3	1,0 %
100-199	2	0,7 %
Pas de données	40	13,1 %

Données issues de la base Sirene, 2017. Source : Insee. n = 306

Les données sont manquantes quand nous n'avons pas trouvé de numéro Siren ou Siret pour l'organisation, ce qui signifie qu'elle n'a probablement pas de salariés, sans qu'on puisse en être certain.

la question des relations entre les instances dirigeantes bénévoles et les salariés⁸⁶. Dans les organisations disposant d'une forte tradition démocratique, et notamment dans les fédérations et réseaux où les conseils d'administration sont généralement composés de représentants d'associations locales, les élus ont un rôle particulièrement important dans la définition des grandes lignes stratégiques, mais aussi dans le fonctionnement quotidien de l'association.

Ce modèle peut poser problème aux salariés quand leurs missions sont peu compatibles avec un fonctionnement collégial de ce type. Cette salariée d'un réseau thématique d'associations locales et nationales soulève la difficulté d'effectuer un travail de campagne, notamment pour s'adapter au temps et aux règles médiatiques :

Vu la prépondérance du conseil d'administration, euh j'ai pas une fonction de déléguée générale et de porte-parole avec carte blanche. J'ai une fonction de porte-parolat mais euh... Disons que quand un journaliste m'appelle comme ça, au départ il était question que je renvoie autant que possible vers les administrateurs, mais il se trouve que voilà, c'est des bénévoles, donc ça veut dire des fois courir après eux, pas toujours les trouver. Ils ne sont pas toujours formés sur les questions spécifiques parce que c'est quand même très très lourd de suivre tout. Et de fait c'est moi qui répond à la majorité des interviews. Donc là-dessus ils nous font confiance mais ça

86. Voir notamment le dossier de la revue *Mouvements* intitulé « Qui est le patron des associations ? » : Simon COTTIN-MARX, Anahita GRISONI et Olivier ROUEFF, « Éditorial », *Mouvements*, 81 (1), 19 février 2015, pp. 7-9.

n'a pas toujours été le cas on va dire⁸⁷.

La division du travail ne relève pas de l'évidence et est l'objet de négociations, particulièrement sur des tâches en rapport avec la représentation publique de l'association. Le fonctionnement collégial est jugé lent et souvent inadapté face aux « canons médiatiques », par exemple sur la validation des communiqués de presse :

au niveau des communiqués de presse tout doit être relu, validé, avec un processus qui est parfois un petit peu lourd, et euh on va dire la difficulté pour moi c'est de garantir trois choses, c'est-à-dire dire d'une part, de m'assurer que je fais un travail correct, avec euh on va dire des communiqués de presse qui sont écrits correctement, qui découlent d'une analyse qui est pertinente, qui est étayée, voilà c'est pas juste réagir pour réagir, ce qui déjà est un gros boulot en soi. D'autre part, m'assurer que je rentre à peu près dans les canons médiatiques, en termes de longueur, en termes de ton, en termes aussi de temps de réaction aussi, parce que voilà la fenêtre médiatique [...] Et d'autre part, la question de la validation par le conseil d'administration, où je suis assez mal à l'aise parce que j'avoue que d'un côté je le leur en demande beaucoup, parce que ça veut dire être vraiment euh très très réactifs de leur part aussi, euh mais de l'autre, je ne peux pas non plus laisser faire des rajouts qui font que on est un peu hors-sujet et que ce n'est pas tout à fait raccord ou que ce n'est pas tout à fait juste ou que... ou que la formulation est un peu lourdingue, enfin donc voilà, j'essaie toujours de naviguer entre tout ça. Et disons que pour moi c'est un peu compliqué parce que j'essaie d'être dans cette démarche de professionnalisation tout en devant tenir compte de cette logique associative qui est normale, qui est saine aussi. Mais en sachant que je, voilà, on ne pourra jamais avoir les résultats qu'a par exemple une structure comme Greenpeace, ou il n'y a pas de conseil d'administration qui valide, euh et que voilà, on sera toujours dans une espèce d'entre-deux⁸⁸.

L'enquêtee soulève ici une inadéquation entre l'objectif et la gouvernance. Le modèle de l'ONG efficace et réactive, incarné par Greenpeace, est inatteignable, malgré des objectifs semblables (notamment occuper l'espace médiatique). Cet « entre-deux » oblige la salariée à naviguer entre deux injonctions peu compatibles, qui traduisent deux formes de légitimité : l'une interne, délibérative et démocratique, l'autre externe, médiatique et experte.

Face à ces difficultés, l'association a décidé de s'engager dans un processus de DLA :

Alors on a un conseil d'administration qui est composé [...] d'administrateurs [...] qui sont tous des représentants d'associations locales ou nationales, mais donc d'associations adhérentes, et des militants de terrain on va dire. Avec aussi tous les avantages et les inconvénients que ça a, c'est-à-dire que souvent une difficulté à avoir une prise de recul, et en même temps ça nous garantit que les décisions sont en phase avec ce qui se passe localement et euh... qu'on reste en phase politiquement avec ce... voilà ce que, ce que veulent nos groupes adhérents. [...] presque tous

87. *Salariée d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

88. *Ibid.*

les administrateurs sont sollicités sur tout, même si on a un travail en commission, par exemple pour tout ce qui est finance, pour tout ce qui est enjeux spécifiques sur telle ou telle chose, euh... Mais voilà, là actuellement on a entamé un processus de DLA, Dispositif Local d'Accompagnement, pour voilà, avoir un retour sur notre fonctionnement interne et tendre à améliorer tout ça, parce que c'est, c'est assez lourd on va dire, et ça peut générer pas mal de frustration, oui⁸⁹

Ici, le DLA permet à l'association d'obtenir une aide extérieure pour réduire cette « frustration » engendrée par un fonctionnement jugé inadapté. Une part importante du processus porte sur la clarification de la division du travail de l'association et la définition des postes⁹⁰. Il est également, pour les salariés, un moyen d'introduire une autre forme de légitimité qu'on peut qualifier de managériale. Le dispositif est alors une « ressource de pouvoir vis-à-vis des administrateurs bénévoles⁹¹. » Le recours à une « autorité externe⁹² », sur le mode du cabinet de conseil, permet de « faire accepter » des transformations.

Le dispositif permet en effet de légitimer l'adoption de nouvelles pratiques qui ne se fait pas sans résistance, par exemple sur les modes de délibération :

Disons que ce qu'on essaie déjà c'est de mettre en place un petit peu plus de méthodologie, euh... notamment dans l'élaboration des documents d'orientation avec le CA, dans la prise de décision, euh que ce soit pas chacun voit midi à sa porte et celui qui gueule le plus fort l'emporte. Qu'on ait une vraie réflexion préalable, qu'on... Donc déjà ça ça demande des... voilà, certains processus. Euh ça va pas de soi, on ne va pas se mentir, c'est enfin... Par exemple là lors de notre dernière réunion de CA on a fait des exercices avec des... des tables tournantes, euh voilà chacun avait, enfin c'était sur le commentaire de notre plan d'action où on devait, par petit groupe, commenter et ensuite il y avait une synthèse qui était faite. Et ça c'est récent qu'on peut faire ça, parce qu'il y avait un administrateur qui était là en disant « mais non, moi je m'oppose totalement à cette méthode, c'est anti-démocratique, pour moi, il faut juste faire des discussions plénières. »⁹³

Ces problématiques sont particulièrement visibles dans des structures d'un certain âge et qui disposent d'une gouvernance complexe du fait du poids des associations adhérentes. L'inertie du fonctionnement associatif traditionnel se heurte régulièrement aux

89. *Ibid.*

90. Le modèle économique n'est en effet qu'une des dimensions du DLA, qui porte également sur la clarification et la structuration de l'organisation du travail (division du travail, organigrammes, fiches de postes, etc.), le respect du droit du travail et la pérennisation de l'emploi. COTTIN-MARX, « Gouverner par l'accompagnement. Quand l'État professionnalise les associations employeuses », *art. cit.*

91. *Idem*, « Professionnaliser pour « marchandiser » (et inversement) », *op. cit.*, p. 246.

92. Michel VILLETTE, *Sociologie du conseil en management*, Paris : La Découverte, 2003, p. 85.

93. *Salariée d'une organisation du noyau principal*, *op. cit.*

exigences de formalisation, d'efficacité, d'agilité et d'« entrée en économie » promues par les pouvoirs publics⁹⁴, les financeurs privés, et un certain nombre de salariés.

À l'inverse, de nombreuses structures ont directement été créées sur un mode professionnalisé et ne connaissent donc pas les problématiques du modèle traditionnel où la professionnalisation d'une association de bénévoles produit des conflits internes. Dans ces organisations, le conseil d'administration a généralement un rôle de soutien, notamment à travers les réseaux personnels des administrateurs et la définition des grandes lignes stratégiques, et éventuellement de représentation. Comme l'exprime cette salariée d'une organisation spécialisée aux moyens limités et fondée directement sur un modèle professionnalisé, le conseil d'administration a un rôle de support :

on a un conseil d'administration qui est extrêmement bienveillant, donc il a un rôle de soutien moral fort. Non mais ça n'a l'air de rien mais c'est extrêmement important [...] Notre conseil d'administration a un rôle de soutien moral assez important, et au-delà de ça, euh... n'hésite pas à, à nous orienter parfois quand on, sur des sujets qu'on maîtrise mal ou connaît mal, ou... Alors pas des sujets [autour de notre thématique] parce qu'on a des scientifiques qui sont hyper calés, c'est pas le sujet. Mais sur des sujets comme euh... des trucs un peu plus pragmatiques, sur euh... voilà le site Internet « ben tiens moi j'ai un copain, il peut analyser votre site pour voir s'il est bien foutu ou pas » donc voilà, donc on a... on a vachement de soutien à ce niveau-là, sur la gestion de nos fichiers, de nos bases de données⁹⁵.

Ces structures ne cherchent généralement pas d'adhérents, et le cas échéant, les bénévoles sont mobilisés sur des tâches très spécifiques. Ce modèle se rapproche de celui des fondations, où les éventuels bénévoles et donateurs n'ont légalement pas de pouvoir. Comme nous l'avons rapidement mentionné dans le troisième chapitre, il existe des exceptions, comme la FNH qui a mis en place en 2013 un comité consultatif des donateurs où siègent 10 donateurs élus pour un mandat de 4 ans renouvelables. Ce comité élit ensuite trois représentants qui siègent au conseil d'administration⁹⁶.

Les organisations mettent donc en place des dispositifs pour stabiliser et clarifier les relations entre les différents acteurs internes, notamment à travers un travail de

94. Dans d'autres secteurs comme la solidarité internationale, le rôle des bailleurs de fonds, et particulièrement des pouvoirs publics, est également un facteur central de la professionnalisation des ONG. DAUVIN et SIMÉANT, *op. cit.*

95. *Salariée d'une organisation de la position résiduelle*, *op. cit.*

96. FNH, « Le comité des donateurs » [en ligne], disponible sur <https://www.fondation-nicolas-hulot.org/comite-consultatif-des-donateurs/> (page consultée le 20/01/2021)

formalisation et de division du travail. Plutôt que l'importation telle quelle de modèles gestionnaires provenant des champs économique ou administratif, elles sélectionnent les morceaux qui leur conviennent, qui limitent les risques de conflit et de déplacement de la mission sociale, et bricolent des modèles de gouvernance plus ou moins pérennes à partir du croisement de ces nouveaux éléments avec l'histoire de l'organisation. Autrement dit, et plus prosaïquement, travailler sur la division du travail et la clarification des postes n'implique pas nécessairement d'aller jusqu'à un managérialisme qui soumettrait l'ensemble des activités à des principes de performance et de l'efficacité économique. Les pratiques managériales ne s'opposent donc pas nécessairement au projet associatif⁹⁷.

La professionnalisation ne questionne toutefois pas que les relations entre conseil d'administration et salariés. Au sein même du groupe salarié, elle provoque une « compétition entre les savoirs pertinents, portés par des professions différentes, pour mener à bien les missions de l'organisation⁹⁸. »

2. Une hiérarchie des compétences variable

Comme nous l'avons mentionné en introduction, les organisations environnementales ont connu, comme le reste du monde associatif, un phénomène de professionnalisation et de spécialisation. Elle a notamment été marquée par l'arrivée de professionnels de l'environnement, de professionnels de l'action collective, et de l'éloignement des bénévoles⁹⁹. Cette évolution s'explique notamment par les exigences des pouvoirs publics, comme Fortier et Alphanéry ont pu le montrer sur la récolte de données sur la biodiversité¹⁰⁰.

La diversité des organisations environnementales qui composent l'espace étudié dans cette thèse rend toutefois difficile son appréhension comme un « univers professionnel¹⁰¹ » cohérent. Selon le stade de la professionnalisation, les missions, la spécialisation,

97. Berny affirme ainsi que « les pratiques managériales peuvent conforter la fonction créative de *leadership* qui suppose réflexivité et construction du sens dans les différents activités de l'organisation. » BERNY, *op. cit.*, p. 259.

98. *Ibid.*, p. 263.

99. DIANI et DONATI, *art. cit.*

100. ALPHANDÉRY et FORTIER, *art. cit.*

101. Norbert ALTER, « Cultures et identités au travail », dans *Sociologie du monde du travail*, sous la dir. de Norbert ALTER, Paris, France : Presses universitaires de France, 2012, pp. 103-119.

les publics visés, la proximité aux champs limitrophes, les réalités professionnelles sont très variées. Les ONG spécialisées dans le plaidoyer, présentes dans le noyau principal et professionnalisées partagent plutôt le même univers professionnel que d'autres ONG de solidarité internationale ou de défense des droits, qui ont connu une professionnalisation marquée depuis la fin des années 1980¹⁰².

La professionnalisation, plutôt qu'être un phénomène univoque, se traduit par la concurrence entre différents métiers qui revendiquent avec plus ou moins de succès leur existence et leur centralité dans l'organisation et dans l'univers professionnel. C'est par exemple le cas des métiers de la collecte de fonds qui sont devenus de plus en plus centraux, notamment dans les ONG reposant fortement sur les dons¹⁰³.

L'activité des organisations environnementales étant fortement tournée vers l'extérieur de l'espace, les métiers en concurrence se distinguent par la maîtrise des différentes règles du jeu qui y ont cours. Autrement dit, les métiers rejouent à l'échelle de chaque organisation ce que les organisations jouent à l'échelle de l'espace : la coopération-distinction entre des acteurs qui importent et tentent de rendre légitime des règles du jeu différentes, non seulement en faisant la preuve de la pertinence de leur application pour l'organisation, mais également pour parler le même langage que les espaces sociaux qu'elle souhaite transformer.

Les professionnels de l'environnement répondent par exemple à un critère constitutif de la crédibilité des organisations, qui est requis à la fois en interne par les permanents et bénévoles, et en externe par l'ensemble de leurs interlocuteurs, particulièrement les pouvoirs publics et les médias. Généralement passés par une formation scientifique (notamment sciences de la nature et ingénieurs), leur travail se caractérise par le respect de règles importées du champ scientifique¹⁰⁴. Ils sont particulièrement centraux dans les organisations travaillant sur les problématiques de biodiversité (on croise parfois le

102. NAËLOU, *art. cit.*

103. LEFÈVRE, *ONG & Cie, op. cit.*

104. Les normes scientifiques sont importées et retravaillées par chaque organisation selon son histoire spécifique. C'est par exemple le cas de Surfrider Foundation Europe qui s'est d'abord caractérisée par une complémentarité entre savoirs scientifiques et « savoirs testimoniaux liés à l'expérience du sport » puis par un « tournant expert ». WEISBEIN, *art. cit.*

terme de *science based organization*) : conservation, gestion d'espaces naturels, etc.

On trouve également des professionnels de la communication, capables de maîtriser les codes et exigences du champ médiatique, comme on l'a vu plus haut et dans le chapitre 4 pour la CC21. À cela viennent s'ajouter de manière croissante des savoir-faire liés à la communication en ligne : réseaux sociaux, développement de sites, rédaction de contenus optimisés pour les moteurs de recherche, collectes de fonds, *e-mailing*, « mobilisations de clavier ¹⁰⁵ », etc. C'est particulièrement le cas dans des organisations qui se reposent fortement sur la mobilisation du grand public et utilisent le web comme outil de campagne. Comme on peut le voir dans cet extrait d'entretien avec un salarié d'une telle organisation, l'utilisation de ces outils nécessite rapidement un degré de technicité et une division du travail assez élevés :

Le *digital campaigner*, il a, sous lui finalement, un équipe support en web très diversifiée, et [l'organisation] a la chance d'avoir un confort financier qui lui permet d'avoir cette équipe. Il y a un pôle un peu réseaux sociaux, qui vient en soutien pour la modération et gérer les messages des gens [...] il y a une personne qui est développeur *back-end*, une personne qui est dev *front* ¹⁰⁶, avec aussi une gestion de la segmentation e-mail. Donc avec des bases de données qui sont d'une taille [importante] évidemment, quand on veut solliciter différents segments, il faut savoir segmenter correctement, et sans harceler les gens, avoir un bon suivi de ça, c'est très dur. Il y a aussi une personne en *web marketing* qui va s'occuper de tout ce qui concerne le volet euh... opération de collecte sur le web [...] et aussi annonce Facebook, *sponsoring* Facebook, *sponsoring* LinkedIn, *sponsoring* Twitter, *sponsoring* ¹⁰⁷ dans tous les sens, et une personne qui va gérer le référencement, qui du coup va s'occuper de donner un peu des *insights* comme on dit sur euh... où on en est, dans quelle mesure nos contenus répondent aux préoccupations des gens, aux requêtes Google qui sont faites, etc. Dans quelle mesure aussi ces contenus sont compétitifs, sur une toile où tout le monde essaie de vendre son bout de gras, et où sur ce sujet-là, beaucoup de gens écrivent quoi. [...] toute cette équipe-là, elle a pour but de à la fois, faire en sorte que les projets web soient propres, d'avoir une relation avec les gens sur Internet qui est qualitative et réactive, et d'avoir une visibilité augmentée par les tous les moyens possibles et imaginables, référencement

105. Romain BADOUARD, « Les mobilisations de clavier », *Réseaux*, 5 (181), 2 décembre 2013, pp. 87-117.

106. En développement web, le *back-end* fait référence à la partie invisible par le visiteur (serveur, base de données) et le *front-end* à la partie visible (design, interface utilisateur).

107. Le *sponsoring* sur les réseaux sociaux consiste à les payer pour promouvoir du contenu. Autrement dit, il s'agit de publicité ciblée.

naturel, organique¹⁰⁸, mais aussi tout ce qui concerne le *web marketing*¹⁰⁹.

Comme le note l'enquêté, il s'agit ici d'un cas particulier du fait de l'utilisation intensive de ces outils et du nombre d'employés dédiés. La majorité des organisations externalisent une partie de ces tâches, notamment le développement de sites et la gestion des bases de données, et ne cherchent pas à utiliser « tous les moyens possibles et imaginables ». Les tâches maintenant largement répandues d'animation d'un site Internet et de comptes sur plusieurs réseaux sociaux sont souvent gérées, selon le nombre de salariés, par la personne chargée de la communication, la direction ou des bénévoles.

Selon les répertoires d'action et les publics visés, les organisations vont également recruter des techniciens capables de parler un langage spécifique, que ce soit pour décoder la réalité sociale des champs dans lesquels ils souhaitent intervenir ou pour pouvoir dialoguer avec les acteurs qui les composent. C'est par exemple le cas des juristes qui détiennent des compétences centrales pour décoder la réglementation, monter des dossiers de contentieux ou encore assurer une protection juridique des militants. C'est aussi le cas, comme on l'a vu à plusieurs reprises dans cette thèse, de personnes capables de parler le langage du champ économique.

Cet enquêté explique par exemple avoir été recruté pour son parcours dans le secteur de l'éolien :

— Et ce qu'ils attendaient ici c'était surtout quelqu'un qui avait les compétences en éolien. Et puis voilà qui a une idée de la façon donc se développe un projet, les coûts, etc. Et pouvoir parler d'égal à égal avec des interlocuteurs qui en face ont tendance parfois à embobiner les gens.

— *Sur le plan technique vous voulez-dire ?*

— Ouais sur le plan technique, sur la faisabilité, ou sur les coûts, ou sur des choses comme ça. Quand on leur demande de faire un suivi un petit peu rigoureux, ou des choses comme ça. [...] on est plus dans la négociation, ça reste à fleurets mouchetés on va dire, on est avec des gens du monde, on est avec des gens qui ont des costumes-cravates (rires) , donc c'est pas du clash. Peut-être que pour ça d'avoir... Moi je bossais dans l'éolien, moi aussi j'étais en costume-cravate, et je gagnais plus que le double de ce que je gagne ici, donc je connais leur monde, je sais (rires), je connais

108. Le référencement naturel ou organique – on parle aussi de *Search Engine Optimization* (SEO) – est l'ensemble des techniques utilisées pour optimiser le contenu d'un site Internet afin qu'il soit bien classé dans les résultats de recherche. Il s'oppose au référencement payant, forme de publicité où le propriétaire du site paie le moteur de recherche pour être bien classé. Comme l'explique Cardon, cette distinction se fonde à l'origine sur le modèle éditorial de la presse. Dominique CARDON, « Dans l'esprit du PageRank », *Réseaux*, (177), 2 mai 2013, pp. 63-95.

109. *Salarié d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

les millions qu'ils brassent, etc. Moi, j'ai fait des business plan aussi, j'ai été associé dans des sociétés. C'est... Ça aide à parler le même langage et à... et justement à pas être dans l'opposition même si dans les faits ç'en est une, mais c'est pas.... On est dans un jeu d'acteurs¹¹⁰

L'organisation, qui travaille sur l'impact des projets éoliens sur la biodiversité, est capable, grâce à ce salarié, de « parler d'égal à égal » avec des professionnels du secteur. Il s'agit à la fois de ne pas se laisser impressionner par la technicité des sujets en opposant une expertise du secteur sur lequel l'organisation souhaite agir et de partager les mêmes codes – costume-cravate et négociations à fleurets mouchetés – pour ne pas apparaître comme étant « dans l'opposition ».

Autre cas possible, cette organisation a recruté une personne provenant du secteur financier :

On a par exemple une personne qui a été embauchée [...] qui vient du monde de la finance, c'est quand même assez rare dans les organisations, pour apporter justement une expertise financière, et qui a pu notamment vachement nous aider sur essayer de comprendre les comptes d'EDF, essayer de dépiauter un peu les comptes d'EDF, et de voir un petit peu de quelle manière on allait pouvoir s'en servir en termes de... de renforcer notre argumentaire¹¹¹.

Ici, l'organisation n'étant pas dans une dynamique de négociation, le recrutement vise à décoder des rapports financiers pour renforcer la construction d'un argumentaire crédible. Le taux de change des capitaux accumulés dans d'autres champs est donc d'autant plus haut que l'organisation souhaite intervenir dans ces champs. Les compétences techniques et la connaissance du champ « de l'intérieur » sont de ce point de vue particulièrement valorisées.

Dans les organisations tournées vers la mobilisation et le plaidoyer, on trouve également des professionnels de la mobilisation et des « techniciens de l'action collective¹¹² », qui maîtrisent, selon le type d'activité, l'organisation d'événements et d'actions, les techniques de *mailing*, la « gestion » des bénévoles et du lien entre national et local, et plus généralement le développement d'une stratégie de mobilisation adaptée à l'objectif. Dans ce cas, les salariés circulent plutôt au sein de l'espace ou entre différents pôles théma-

110. Salarié d'une organisation du noyau principal, 18 octobre 2017.

111. Salarié d'une organisation du noyau principal, *op. cit.*

112. OLLITRAULT, « Les écologistes français, des experts en action », *art. cit.*, p. 127.

tiques du petit monde des ONG de plaidoyer professionnalisées.

Au croisement de ces différents métiers, des chefs de projet, dont l'intitulé varie selon les organisations, mais que l'on retrouve souvent comme « chargés de campagne » ou de mission, ont un rôle central. Le chargé de campagne est particulièrement courant dans les organisations de plaidoyer et de mobilisation. Il a comme rôle d'élaborer une stratégie et de la mettre en œuvre à partir d'un objectif établi par les instances de décision – pousser une entreprise à arrêter des activités polluantes, un gouvernement à prendre des mesures, sensibiliser le public sur une thématique, etc.

Assignés à un projet sur lequel ils sont l'interlocuteur de référence, ils se caractérisent par la capacité à maîtriser plusieurs compétences. Il leur est en effet demandé, selon le nombre de salariés et le degré de division du travail, d'être expert de la thématique traitée, d'être porte-parole, de construire une stratégie de communication, de mobilisation, de plaidoyer, de *lobbying* (ou du moins d'y participer si l'organisation dispose de personnes spécialisées sur ces tâches), etc. Ils doivent donc être capables de maîtriser les multiples compétences et langages de leurs interlocuteurs internes et externes. Autrement dit, ils incarnent individuellement le profil idéal pour répondre au besoin de gérer le pluralisme institutionnel qu'a une organisation hybride.

Loin d'être propre aux organisations environnementales ou aux associations, le chef de projet est une figure centrale du *management*. Il est « celui qui se montre capable de faire le lien entre des zones d'expertises très différentes. » et qui « excell[e] dans l'établissement de connexions entre domaines ou entre champs : il fait travailler ensembles des personnes de disciplines ou de métiers différents, relevant de divers départements, institutions ou entreprises, et rapproche, par exemple, deux experts ayant chacun de l'expérience mais dans des domaines distincts ¹¹³. »

C'est cette capacité à être un « mille-pattes social ¹¹⁴ », pour reprendre l'expression donnée par un cabinet de conseil spécialisé dans le plaidoyer et le « lobbying social, environnemental et solidaire » pour qualifier les « métiers du plaidoyer », qui caractérise

113. Luc BOLTANSKI et Ève CHIAPELLO, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Tel, Paris : Gallimard, 2011, pp. 189-190.

114. , « Découvrir les métiers du plaidoyer » [en ligne], disponible sur <https://cap-impact.org/metiers-du-plaidoyer/> (page consultée le 28/01/2021)

ces chefs de projet. Le profil type est généralement une personne passée par une formation de sciences politiques, et particulièrement par un IEP, ou d'autres parcours de sciences sociales, de journalisme et de droit, ainsi que pour certaines thématiques, des ingénieurs agronomes. Ces formations partagent une approche généraliste qui insiste sur la capacité d'adaptation à des mondes sociaux très variés. Elles offrent donc des outils pour « articuler les dimensions sociales, politiques et économiques¹¹⁵ » des problématiques environnementales. Au-delà de l'espace étudié, les compétences relationnelles sont particulièrement valorisées dans l'ESS¹¹⁶.

Le profil Sciences Po est ainsi une forme de symbole et d'indicateur de la professionnalisation des organisations. Dans cet extrait d'entretien qui porte sur les tensions créées entre instances politiques bénévoles et équipe salariée par des dynamiques de professionnalisation, l'arrivée de « jeunes de Sciences Po Paris » est présenté comme l'archétype de la professionnalisation associative :

grosso modo on va dire qu'on va aussi vers, si c'est un peu ça l'angle, une tentative de professionnalisation progressive, euh... et d'aller vers des processus plus carrés, d'essayer de se former, ce qui n'est pas toujours facile on va dire. Euh... Je sais que dans certaines associations ça se passe très bien, dans d'autres ça coince complètement, euh y compris quand il y a un décalage important entre un CA qui peut être composé de vieux militants et qui voient arriver des jeunes de Sciences Po Paris, voilà je sais que dans certaines assos ça a pu coincer¹¹⁷.

Dans cette autre organisation très peu professionnalisée, l'absence de tels profils – que ce soit dans l'équipe salariée ou parmi les administrateurs – est perçue comme une faiblesse, puisqu'elle empêche l'organisation d'être au fait de « la règle du jeu du milieu » :

— Quand vous n'avez pas dans le conseil d'administration des gens qui ont les connaissances nécessaires pour se dire « en fait stratégiquement ce serait bien d'aller par là ». Il n'y a personne qui a fait Sciences Po dans le conseil d'administration par exemple vous voyez ? [...] il y a un manque de professionnalisation euh... On va dire dans le bon sens du terme, au sens, voilà quelqu'un qui connaît un peu la règle du jeu du milieu.

115. BERNY, *op. cit.*, p. 263.

116. « Les grandes forces de l'entrepreneuriat ESS sont dans les dimensions relationnelles (intégration au sein de nombreux réseaux, ancrage territorial, capital social) et les méta-compétences (fortes capacités d'apprentissage, d'innovation et d'adaptation). » Corinne VAN DER YEUGHT et Virginie VAICBOURDT, « L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 13 (4), 27 août 2014, pp. 86-104.

117. *Salariée d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

- *Du monde associatif ?*
- Exactement ¹¹⁸.

Certaines organisations qui s'étaient fortement appuyées sur ce type de poste pour se développer se sont toutefois retrouvées face à des difficultés. S'ils permettent en effet de travailler efficacement sur l'objet même de l'organisation et de construire des stratégies efficaces dirigées vers l'extérieur de l'organisation, ils ne remplissent pas les fonctions nécessaires à son fonctionnement interne. Comme l'explique cette enquêtée, l'absence de recrutement sur des « postes transversaux » fait reposer de nombreuses tâches vitales au fonctionnement de l'organisation sur la direction par défaut :

Le choix de cette structure, et je pense que beaucoup de structures ont misé sur ça il y a quelques années, ils se sont orientés vers plutôt, des embauches assez drastiques au niveau des chargés de missions, et très peu si vous voulez sur des postes transversaux. Et euh malheureusement petit à petit ils se sont rendus compte que c'était insuffisant, sans les postes transversaux, pour arriver à quelque chose de serein. Et finalement même le modèle économique fait que ça reste, c'est quelque chose qui permet difficilement de remonter la pente quand on est dans une structure où les postes transversaux sont [...] insuffisants par rapport à l'ensemble de la structure. Et donc quand on est par exemple cinq chargés de mission, cinq chargés de campagne, cinq à six chargés de campagne, un coordinateur, euh, un poste seulement en tant qu'assistant administratif, euh un expert comptable qui n'est pas embauché en tant que tel, et un seul, à cette époque, un seul chargé de communication, et bien ça fait que le poste de DG [directrice générale] est un peu le poste où on fait tout quoi, voilà on est à la fois DRH, on est à la fois représentant, et effectivement c'est un mix souvent, dans une même journée on a la capacité de faire des fois trois voire quatre choses qui sont totalement différentes. Et on peut jongler effectivement entre partie DRH, partie représentation, dans une même semaine... ¹¹⁹

La catégorie managériale de « fonctions support » (ou *back office*) est souvent utilisée pour désigner ces tâches qui ne rentrent pas directement dans la mission sociale de l'organisation – le cœur de métier ou *core business*. Leur périmètre varie selon l'organisation, par exemple pour la communication qui est parfois considérée comme faisant partie du cœur de l'activité, et parfois considérée comme support. Autrement dit, le statut de support crée une hiérarchie entre les salariés qui varie selon l'état de la concurrence entre professions propre à chaque organisation.

La division peut également se matérialiser physiquement. C'est par exemple le cas du siège de la LPO à Rochefort, comme le montrent ces notes prises à l'occasion d'un

118. *Salariée d'une organisation*, 5 avril 2018.

119. *Salariée d'une organisation du noyau principal*, *op. cit.*

entretien :

Arrivée à l'accueil de la LPO, très grands bâtiments. [L'enquêté] est dans « l'autre bâtiment en face », la réceptionniste ne semble pas savoir exactement où il est et ne jamais y aller. Il vient me chercher. Séparation intéressante des bâtiments, avec un réunissant scientifiques et experts, et les autres les « fonctions support ».

Lors de l'entretien, l'enquêté nous parle des personnes travaillant « en face » :

— moi je préfère bosser dans une assoc' où tous les collègues sont écolos, en tout cas dans ce bâtiment-là, c'est un tout petit peu moins vrai en face, même si globalement ça reste des gens qui bossent dans une association de protection de la nature...

— *En face, c'est le service support ?*

— Oui quand je dis en face, peut-être que dans les fonctions support, ils sont moins proches du terrain ¹²⁰.

Bien qu'anecdotique, cet épisode montre comment une hiérarchie entre des fonctions nobles (le marqueur étant ici l'expertise et la connaissance « du terrain ») et des fonctions support peut se matérialiser concrètement.

Après une phase de professionnalisation marquée par des embauches principalement guidées par la maîtrise de compétences techniques et la connaissance d'autres champs, plusieurs organisations s'essayaient toutefois à diversifier les profils, notamment en valorisant ou revalorisant le capital militant. Cette dynamique peut aller de pair avec une revalorisation de la place des bénévoles dans des structures qui ont eu tendance à les éloigner. Cette « hybridation des richesses humaines ¹²¹ » ne se fait toutefois pas si facilement, comme nous l'explique cet enquêté :

il y a un choix RH qui est fait de... d'une diversification des profils, avec des gens qui viennent du réseau militant, des gens qui viennent du milieu associatif, d'un point de vue professionnel, et des gens qui viennent du secteur privé. Euh, on a vraiment ce panel-là. [...] Euh, donc il y a ce souhait de diversification, après concrètement, je le vois peu, et dans la, dans la réalité, c'est plus des profils de gens qui viennent du milieu associatif du point de vue professionnel, ou du secteur privé, mais il y a très peu de gens du réseau militant ¹²².

Les efforts pour renouer avec l'idéal associatif d'une participation forte des bénévoles, et éventuellement de leur intégration dans l'équipe salariée, se heurtent en effet aux

120. *Salarié d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

121. *Salariée d'une organisation, op. cit.*

122. *Salarié d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

évolutions, perçues ou réelles, des formes d'engagement et aux transformations organisationnelles provoquées par la professionnalisation.

3. Faire une place aux bénévoles

Les organisations connaissent également des transformations dues au vieillissement et au renouvellement de leurs adhérents et de leurs bénévoles. Certaines connaissent en effet un vieillissement de leurs adhérents, posant alors la question de leur pérennité, du décalage avec des salariés souvent plus jeunes pour les associations employeuses, et plus généralement de la pertinence de leur mission sociale à moyen et long terme.

Par exemple, cette salariée d'une organisation dont l'activité principale est dirigée vers ses adhérents, et qui en a perdu 15 % en 7 ans, nous explique les difficultés à renouveler la base :

c'est en plus une [organisation] avec des adhérents très vieillissants, donc on a une rubrique nécro mensuelle non négligeable, une moyenne d'âge de plus de 60 ans. Donc c'est aussi une problématique quoi. [...] c'est-à-dire de renouveler à la fois euh... les postes à responsabilité, c'est-à-dire qu'il y a des sections parfois qui se dissolvent, parce que personne ne se présente pour être président, secrétaire, etc.¹²³

Cette moyenne d'âge élevée pose des problèmes pratiques, particulièrement pour l'utilisation d'outils informatiques centraux dans la transmission d'informations entre le national et le local :

Et puis bah vous avez des sections où les gens sont très âgés. Et puis des fois on a aussi des problèmes de communication parce que les gens n'ont pas de mails. Ils ne savent pas se servir de ce genre d'outils... Il y a une grosse résistance sur euh... enfin d'une partie des adhérents, pas tous mais... sur tout ce qui est usage des réseaux sociaux. [...] c'est pas simple¹²⁴.

L'association a donc mis en place une politique pour tenter d'attirer de nouvelles générations, notamment dans les instances dirigeantes de l'association :

Et donc là le gros *challenge* de la présidente c'était de faire entrer quelqu'un de jeune dans le conseil d'administration, et elle y est parvenue. [...] ils ont offert la... la gratuité pour qu'il y ait des jeunes qui viennent au congrès, il y avait différents ateliers, donc il y a un atelier jeune, pour qu'ils proposent des activités et des

123. *Salariée d'une organisation, op. cit.*

124. *Ibid.*

solutions pour justement faire entrer des jeunes [...] ils ont l'air super motivés et tout ça, et les sections en plus sont partantes vraiment pour les soutenir matériellement [...] pour essayer de réfléchir à des moyens de... d'avoir un peu plus de jeunes en termes d'adhérents. Et eux ils sont très clairs là-dessus, c'est-à-dire que... ils sont pour la défense de l'environnement de façon un peu plus véloce quoi. [...] ce qui était assez rigolo à observer c'était que ce qui ne se disait pas comme ça verbalement de façon ouverte, mais c'était un peu euh... voilà, votre génération a quand même bien pourrie la planète, nous on en hérite, donc vous êtes gentils mais... il y a des trucs à faire quoi ¹²⁵.

L'arrivée de nouveaux adhérents questionne directement l'objet de l'association. Bien que la protection de l'environnement y soit au cœur, c'est principalement à travers les activités et services proposés aux usagers, dans une logique d'éducation populaire, plutôt que dans une démarche militante tournée vers l'extérieur. Les nouveaux arrivants alimentent alors une réflexion autour d'une extension de la mission sociale de l'association, qui inclurait également des activités tournées vers le grand public. Un tel changement ne se fait toutefois pas simplement, comme nous l'explique l'enquêtée :

Et donc on est une sorte de jonction, où à la fois ça je pense que c'est intéressant de le garder, enfin c'est de l'éducation populaire, et à la fois un moment donné ça me paraît quand même hyper important d'aller sur des... une politique un peu de défense de la nature, de l'environnement. Sauf que moi je pense que nous n'irons pas plus loin que euh... quelque chose qui est des gestes écocitoyens. On ne va pas faire de la campagne là tout de suite. Enfin, c'est à-dire que moi quand j'ai fait mon état des lieux et tout ça, je me suis dit que c'était une trop grosse machin à bouger, et qu'on allait... perdre l'adhésion on va dire politique et affective des adhérents si on allait trop loin dans l'engagement quoi ¹²⁶

La nécessité de faire évoluer les pratiques face à l'arrivée de nouvelles générations se pose également pour des organisations plus militantes. Un point récurrent est l'engagement multiple des militants qui ne se contenteraient pas d'une cause sur le temps long :

autant on a pu avoir à certains moments une opposition très, enfin très sectorisée, euh autant maintenant, en tout cas ce qu'on observe chez les... les nouveaux militants, ou en tout cas les militants plus jeunes, c'est qu'ils ne sont pas mono-causes, et ça peut être des gens qui sont... qui s'investissent contre le nucléaire, mais aussi par rapport à d'autres problématiques environnementales, par rapport à d'autres problématiques plus générales, que ce soit pour les migrants, les droits des femmes, des choses comme ça. Et ça c'est aussi une évolution à prendre en compte, c'est que on n'est pas... ça ne touche pas moins de gens sous le prétexte qu'il y a plus de causes, mais que c'est une cause qui touche, parmi aussi beaucoup d'autres ¹²⁷.

125. *Ibid.*

126. *Ibid.*

127. *Salariée d'une organisation du noyau principal, op. cit.*

Pour l'enquêtée, la transformation se trouve moins dans une perte de militants au détriment d'autres causes que dans leur investissement simultané sur plusieurs thématiques.

Dans cette organisation, la dimension « post-it » de l'engagement oblige à penser de nouvelles manières d'intégrer des bénévoles ayant un rapport moins « affilié¹²⁸ » et plus « affranchi » :

Il y a toujours eu en fait une forme... une façon un peu verticale de gérer le réseau, euh et qui ne fonctionne pas en fait avec, avec la façon dont les gens se mobilisent aujourd'hui. Peut-être que ça marchait hier, cette verticalité, cet espèce de « on suit l'organisation jusqu'à la fin de ses jours », enfin il y avait un... ce côté-là, aujourd'hui, on est dans un engagement qui est plus ponctuel, qui est plus post-it, qui est plus euh... voilà, balisé dans le temps [...] d'ailleurs, il y a aussi parfois des conflits générationnels au sein du réseau où on voit que les anciens ne comprennent pas qu'un étudiant qui arrive dans le groupe n'est là que pour 3-4 mois, comment, voilà... Ils ont mis des efforts en oeuvre pour l'intégrer et il se barre au bout de 4 mois. Il y a vraiment un travail, presque bah culturel en fait à faire, pour bah expliquer que on ne s'implique pas aujourd'hui de la même manière, et surtout pas avec la même verticalité en fait. Euh... Ouais, c'est un autre rapport à la mobilisation¹²⁹

Généralement « experts de leur propre militantisme », une part importante des enquêtés avait fait des études de sciences sociales et appliquait à eux-mêmes et aux militants bénévoles des grilles de lecture et concepts sociologiques¹³⁰. Il convient donc de noter que le discours sur un phénomène d'un « nouveau militantisme » post-it est potentiellement autant le fruit du vécu des salariés que de leur formation initiale. On prêtait déjà ces caractéristiques aux « anciens » de maintenant, qui étaient les « nouveaux » il y a 20 ou 30 ans, et les multi adhérents sont depuis longtemps un trait caractéristique des associations militantes¹³¹.

Notre dispositif d'enquête ne nous a pas permis d'aller questionner et observer les bénévoles, mais l'élément important ici est que la situation est perçue de cette manière, et que les organisations mettent en place des dispositifs pour s'y adapter. La perception d'un militantisme plus éphémère, mais aussi passant plus par les outils numériques et

128. Ion distingue l'engagement post-it (court) et affranchi (d'un groupe d'appartenance stable) de l'engagement timbre (long) et affilié. Jacques ION, *S'engager dans une société d'individus*, Paris : Armand Colin, 2012, 220 p.

129. *Salarié d'une organisation du noyau principal*, op. cit.

130. OLLITRAULT, « Science et militantisme », art. cit.

131. François HÉRAN, « Au cour du réseau associatif : les multi-adhérents », *Economie et statistique*, 208 (1), 1988, pp. 33-44.

éventuellement plus radical, comme nous l'avons vu dans le chapitre 3 avec la justice climatique, pousse une partie des organisations à créer de nouvelles manières de tisser des liens entre équipes salariées et bénévoles.

Greenpeace a par exemple mis en place une série d'outils en ligne pour favoriser les échanges avec ses groupes locaux et pour attirer de nouveaux militants : Greenwire, outil interne qui permet de faciliter l'échange d'informations avec les membres des groupes locaux, WeGreen, un « réseau social dédié à l'environnement qui permet à ses membres de se rencontrer, de partager des informations et d'agir ensemble autour d'enjeux environnementaux¹³² » et GreenVoice, « plateforme de pétitions en ligne 100% dédiée à l'écologie ». Les débats provoqués par Greenwire ont été étudiés dans le cas de Greenpeace Belgique qui a mis en place l'outil plus tôt¹³³. Lancé pour renouer des liens avec les militants, le dispositif met en lumière les tensions entre un « idéaltype participatif » et les exigences d'une organisation professionnalisée.

La volonté de renouer avec les militants n'échappe pas aux effets de la professionnalisation, qui peuvent alors la percevoir « comme une perte de lien social et d'identité dans leur action militante et désintéressée, un affaiblissement de la construction collective de sens et un risque d'instrumentalisation de leur engagement à des fins marchandes¹³⁴ ». Les organisations cadrent et sélectionnent ces bénévoles, ce qui est loin d'être un phénomène nouveau, et particulièrement dans les organisations environnementales qui « rentabilisent des capitaux que [le bénévole] a accumulés hors champ militant¹³⁵ » et ne recrutent pas « au hasard ». La pratique du bénévolat est soumise à des « dispositifs d'encadrement et de contrôle¹³⁶ » qui visent notamment à « inscrire le bénévole dans une division du travail pré-établie. »

132. GREENPEACE FRANCE, « Lancement Campagne Citoyenne (GreenVoice, WeGreen) » [en ligne], disponible sur <https://www.greenpeace.fr/espace-presse/lancement-campagne-citoyenne-greenvoice-wegreen/> (page consultée le 23/01/2021)

133. Sophie HUYS, « Saisir les tensions vécues par les acteurs d'une ONG au travers des discours sur et autour d'une plateforme numérique collaborative : le cas de Greenpeace Belgique et de Greenwire.org », *Recherches en communication*, 47, 28 novembre 2018.

134. David OSPITAL et Cendrine TEMPLIER, « La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (32), 24 septembre 2018, pp. 3-25.

135. OLLITRAULT, « Les écologistes français, des experts en action », *art. cit.*, p. 127.

136. SIMONET-CUSSET, *art. cit.*

Plusieurs organisations envisagent ou essaient de mettre en place du « bénévolat de compétences ». Cette professionnalisation du bénévolat concerne l'ensemble du monde associatif, en témoigne la mise en place de plusieurs référentiels visant à lister les compétences et valoriser l'expérience bénévole, bien qu'ils restent encore relativement confidentiels¹³⁷.

Par exemple, cette organisation pense avoir recours à ce type de bénévolat sur « projet très court » pour épauler les « différents métiers » :

on peut faire appel aussi à des bénévoles sur les médias, je sais qu'il y a des bénévoles qui gèrent la revue de presse notamment [...] une ou deux personnes de temps en temps sur l'analyse juridique [...] il y a un tout un travail, enfin une réflexion en cours sur ce qu'on appelle le bénévolat de compétences, donc à savoir comment on peut... Culturellement c'est pas du tout utilisé [dans l'organisation], mais je sais que dans d'autres organisations, je crois Amnesty, je suis pas sûr, enfin c'est très très utilisé. C'est des personnes en fait qui sont compétentes pour faire de la traduction, du graphisme, de la mise en page, de la production vidéo, photo, etc. et qui sont sollicitables, je ne sais pas si ça se dit, qu'on peut solliciter euh... sur un projet très court. [...] du coup ce serait vraiment en lien avec les différents, les différents métiers au sein de l'équipe salariée¹³⁸.

Une organisation peut être amenée à mettre en place des outils visant à intégrer les bénévoles dans une relation plus horizontale en leur donnant des marges de manœuvre et des moyens d'infléchir l'orientation de l'organisation tout en recourant à des formes de bénévolat temporaire sur des tâches précises et prédéfinies. Ces deux dynamiques, qui révèlent encore une fois la tension entre efficacité gestionnaire et idéal associatif, peuvent cohabiter, chacune répondant à une exigence particulière : il s'agit à la fois de répondre aux demandes de militants souhaitant s'investir dans l'organisation en bénéficiant de formes d'autonomie et aux exigences des salariés qui ont besoin d'un travail gratuit qui ne vienne pas remettre en cause la division du travail de l'organisation.

Le propre des organisations hybrides est justement cette nécessité, mais aussi cette capacité à faire coexister des logiques en apparence antagonistes pour tirer parti des ressources limitées dont elles disposent.

137. Denis BERNARDEAU, « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels », *SociologieS*, 13 mars 2018.

138. *Salarié d'une organisation du noyau principal*, op. cit.

*

* *

Les transformations structurelles provoquées par les transformations du financement public et la professionnalisation des organisations les poussent à chercher des modèles organisationnels et économiques adaptés à leurs spécificités historiques et militantes. Comme pour les collaborations, le pluralisme institutionnel qui caractérise les associations et fondations est autant une source de contraintes – faire cohabiter de multiples injonctions aux logiques parfois antagonistes – que d'opportunités – se servir de ces logiques comme « boîtes à outils culturelles ¹³⁹ ».

Plutôt que de converger inéluctablement vers un modèle gestionnaire et professionnalisé qui les transformerait en bureaucraties sur le modèle de l'administration ou de l'entreprise capitaliste, les organisations environnementales diversifient leurs allégeances, bricolent des modèles hybrides en empruntant à plusieurs univers sociaux et expérimentent des formes d'alliages de pratique et de sens en apparence peu compatibles.

Capables de réflexivité, elles développent, de manière plus ou moins collective, des arènes de discussion et de réflexion sur la construction de modèles qui permettraient de préserver leur mission sociale tout en réduisant les fortes incertitudes qui caractérisent leur environnement. La faible unification de l'espace explique que ces réflexions et modèles se diffusent plutôt dans des petits groupes d'organisations proches, notamment par la circulation des salariées – par exemple entre ONG (environnementales ou non) de plaidoyer ou entre organisations gestionnaires de biodiversité. Les phénomènes d'isomorphismes organisationnels se font donc entre organisations environnementales, mais également et simultanément, avec d'autres pôles du monde associatif et de l'ESS et d'autres champs.

Cette capacité d'adaptation et de bricolage ne doit toutefois pas occulter qu'à l'exception de quelques grandes organisations bénéficiant de ressources financières et humaines

139. PACHE et SANTOS, *art. cit.*, p. 994.

importantes, les contraintes financières limitent fortement l'horizon des réflexions que les organisations peuvent avoir. Les financements par projet, les périodes répétées de crises de sens et de ressources, la concurrence accrue pour les financements, la difficulté à développer des ressources propres et le *turnover* important des salariés sont autant d'éléments qui font souvent des bricolages organisationnels des rustines temporaires plutôt que des innovations susceptibles de se généraliser.

Conclusion

Trois associations ont décidé de ne pas assister, ce mardi matin 1^{er} septembre [2020], à une visioconférence du Conseil national de la transition écologique (CNTE), où le projet de loi portant sur des dérogations à l'interdiction des néonicotinoïdes a été présenté.

La LPO, la FNE et les Amis de la Terre n'assisteront pas non plus l'après-midi à une rencontre avec des représentants de la Convention citoyenne pour le climat.

« Si on boycotte aujourd'hui, c'est qu'il y a de plus en plus de régressions en matière environnementale et que le grand public ne s'en rend pas forcément compte », a expliqué Arnaud Schwartz, président de France Nature Environnement (FNE), lors d'une conférence de presse. [...]

Les ONG ont déploré ne pas être suffisamment écoutées par le gouvernement. « Il y a un certain mépris à l'égard de la vie associative », a estimé Allain Bougrain-Dubourg, président de la Ligue pour la protection des oiseaux (LPO), qui demande « davantage de dialogue ». [...]

WWF a fait le choix d'assister à la réunion du CNTE mardi matin, avec d'autres ONG. WWF « est solidaire des ONG qui ont décidé de ne pas être autour de la table », tout en faisant le choix de « faire entendre notre voix », a expliqué Pierre Cannet.

« Il y a un appel au gouvernement de réinvestir ce champ de dialogue (le CNTE) avec les ONG », a-t-il ajouté ¹.

Cet épisode, loin d'être exceptionnel, rend visible la cohabitation de deux conceptions du rôle des organisations environnementales, ici dans le cas particulier et ritualisé ² d'une instance de consultation. Si les quatre organisations sont critiques des choix politiques du gouvernement et souhaitent obtenir une amélioration du dialogue, FNE, la LPO et les AT revendiquent leur rôle de contre-pouvoir à travers le boycott ³ alors que le WWF, tout en affichant sa solidarité, opte pour le maintien de sa présence.

– France Nature Environnement

– Ligue pour la protection des oiseaux

– Amis de la Terre

– World Wide Fund for Nature

1. OUEST-FRANCE et AFP, « Des ONG boycottent une réunion et dénoncent un "mépris" du gouvernement », *Ouest-France (en ligne)*, 1^{er} septembre 2020.

2. Comme nous l'avons expliqué dans le troisième chapitre, la politique de la chaise vide est un outil fréquemment utilisé par les organisations environnementales pour manifester leur mécontentement vis-à-vis des pouvoirs publics.

3. Comme le rappelle Philip Balsiger, il s'agit à l'origine d'une « arme des faibles ». Philip BALSIGER, « Boycott », dans *Dictionnaire des mouvements sociaux*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Lilian MATHIEU et Cécile PÉCHU, Paris : Presses de Sciences Po, 2009, pp. 80-85.

La tension entre le rôle de contre-pouvoir et celui d'accompagnateur est le point de départ de cette thèse dans laquelle nous avons développé un questionnement autour des conditions de l'autonomie de l'espace des organisations environnementales nationales, « champ faible »⁴ caractérisé par sa diversité et sa nébulosité. Pour verdir la société, les associations et fondations sont amenées à effectuer des échanges constants avec une multitude d'acteurs appartenant à des champs qui disposent chacun de leurs propres règles du jeu. Ces relations leur permettent de réaliser leur mission sociale et d'acquérir des ressources nécessaires à leur fonctionnement et leur développement, mais elles sont aussi des contraintes. Cette dualité se retrouve à l'échelle de l'espace, qui, bien que disposant d'une autonomie relative, se structure particulièrement autour du rapport à l'hétéronomie.

Nous soulignerons les grands résultats de ce travail, puis nous reviendrons sur les contributions de cette thèse à des questionnements sur la généralisation des logiques économiques, l'encastrement et les méthodes mixtes. Nous terminerons sur deux perspectives de recherche qui permettraient de prolonger ce travail.

Résultats : les conditions de l'autonomie d'un espace éclaté

Nous souhaitons souligner trois grands résultats de ce travail : la structuration de l'espace en deux pôles répondant à deux principes de hiérarchisation différents, la capacité d'action des organisations fortement conditionnée par leur aptitude à s'adapter au pluralisme institutionnel et le maintien d'une diversité des formes organisationnelles.

4. TOPALOV, *op. cit.*

Une structuration en deux pôles

En se gardant de verser dans un « réductionnisme relationnel⁵ », l'utilisation de l'analyse de réseaux combinée à une enquête qualitative nous a permis de montrer que l'espace des organisations environnementales nationales se structurait autour de deux grands pôles. Le premier, où se trouve le noyau principal et deux positions périphériques, se caractérise par la volonté des organisations qui le composent de préserver des formes d'autonomie vis-à-vis des champs limitrophes, malgré des relations nombreuses avec des acteurs qui sont à la fois des publics visés et les détenteurs de ressources nécessaires à la survie des organisations. L'enjeu est donc d'ouvrir suffisamment l'espace pour que les organisations puissent conduire leur activité tout en le gardant suffisamment fermé pour préserver leur autonomie, c'est-à-dire leur capacité à définir les enjeux spécifiques de l'espace. À l'inverse, le second pôle se caractérise par une hétéronomie choisie. Les organisations qui le composent luttent pour l'ouverture de l'espace par l'importation de normes et de pratiques de champs qu'elles souhaitent accompagner dans leurs démarches visant une meilleure prise en compte des problématiques environnementales. Cette lutte entre deux principes de hiérarchisation est toutefois atténuée par la division du travail entre les deux pôles. Les organisations de chacun reconnaissent aux autres la nécessité de leur action et la validité des deux principes, quand bien même celui d'autonomie bénéficie d'une légitimité plus importante puisqu'il est, par définition, celui qui rend l'espace spécifique. Les organisations qui le composent sont mieux dotées en capital militant, même si, nous y reviendrons, la composition de ce capital n'est pas une donnée fixe⁶.

L'identification de sept positions et le fait que les organisations des deux pôles ont des liens importants avec les champs externes viennent remettre en cause ou fortement nuancer des catégories largement utilisées dans la littérature étudiant les mouvements écologistes. Que ce soit environnementaliste (ou conservationniste) et écologiste, vert clair et

5. Notre approche se distingue en effet d'un « “réductionnisme relationnel” qui consiste à faire des réseaux et de leur structure l'élément causal ultime de tous les phénomènes sociaux [...] ou, à tout le moins, la structure sociale fondamentale. » L'étude des relations dyadiques est importante pour l'analyse, mais elle n'est pas suffisante. GROSSETTI, *op. cit.*, hal-02513006v1, p. 10.

6. MATONTI et POUPEAU, *art. cit.*

vert foncé⁷, ces catégories ont tendance à invisibiliser la circulation des militants⁸, à ne pas rendre compte de la multiplication et de la spécialisation des organisations depuis une trentaine d'années, mais surtout à ne pas questionner la posture affichée des organisations vis-à-vis des champs externes. C'est précisément en confrontant les discours qu'elles tiennent aux relations effectives qu'elles entretiennent avec ces champs que nous avons pu distinguer ces deux pôles. En d'autres termes, pour comprendre la structure de cet espace à l'autonomie faible, il a fallu en franchir les frontières⁹, ce que nous avons proposé de faire à l'aide d'un indicateur qui permet de quantifier la répartition des relations de chaque organisation avec plusieurs espaces sociaux.

Des interdépendances sous contraintes

Malgré la porosité de l'espace, les organisations des deux pôles consacrent une part importante de leurs relations à des activités de collaboration entre elles. Ce travail répété de création et de renforcement des relations d'interdépendances permet le maintien d'un espace pourtant marqué par son étendue, son éclatement et de fortes hétéronomies qui viennent remettre en cause sa spécificité. L'absence d'un univers de pratique et de sens commun augmente toutefois le coût des collaborations.

Les organisations doivent de plus constamment trouver un équilibre entre les attentes externes qui impliquent une stratégie de distinction dans un espace de concurrence¹⁰ pour l'accès à des ressources rares, et les attentes internes qui se traduisent par des dynamiques de coopération et donc la mise en avant d'un acteur collectif¹¹. Ce dilemme peut être résolu de deux manières. La première consiste à favoriser des formes de collaborations courtes, aux enjeux limités, caractérisées par un rapport instrumental aux

7. LYON, *op. cit.*

8. VRIGNON, *La naissance de l'écologie politique en France*, *op. cit.*

9. TOPALOV, *op. cit.*

10. La concurrence concerne non seulement la double marchandisation décrite par Cottin-Marx (marchés publics et privés), mais également l'accès à l'attention médiatique, les sièges dans des instances de consultation ou encore l'attention, la mobilisation et les dons du grand public. COTTIN-MARX, « Professionnaliser pour «marchandiser» (et inversement) », *op. cit.* ; LEFÈVRE, *ONG & Cie*, *op. cit.*

11. On l'a vu, ce dilemme entre coopération et distinction est régulièrement soulevé par les travaux portant sur des mouvements sociaux et ne concerne pas que les organisations environnementales. PHILLIPS, *art. cit.* ; AYKUT et DAHAN, *op. cit.*

autres organisations. Leur caractère temporaire et le peu de ressources investies par les organisations limitent toutefois leur effet sur l'espace. La seconde est plus rare, puisqu'elle demande que les organisations concernées réussissent à se saisir de la diversité des injonctions externes comme des ressources et des moyens d'étendre leur espace des possibles¹² en construisant des formes de collaboration forte, c'est-à-dire à la durée et aux enjeux relativement importants.

Cette forme de collaboration se fait généralement entre des organisations qui partagent une conception similaire du rôle que doivent tenir les organisations environnementales, et particulièrement en ce qui concerne le rapport aux autres champs, ainsi qu'un cadrage des problématiques environnementales et des répertoires d'action. Autrement dit, elles ont des « habitus organisationnels »¹³ proches. L'espace est ainsi constitué de plusieurs univers de pratique et de sens¹⁴ qui rassemblent plus ou moins fortement des organisations autour d'un mélange de thématiques et de manières de faire spécifiques : l'éducation à l'environnement (sensibilisation, écocitoyenneté), la justice climatique (désobéissance civile, inégalités environnementales), la promotion des énergies renouvelables (expertise, développement d'une offre alternative), etc.

Dans certaines situations, les organisations doivent élargir leur base de partenaires en créant des coalitions larges avec d'autres structures plus éloignées. Comme nous l'avons montré dans le cas de la Coalition Climat 21, ces stratégies relèvent d'un bricolage¹⁵ bancal à partir d'un *patchwork* de cadres et de répertoires, qui tient notamment grâce à la décision de ne pas se mettre d'accord « sur le fond », ou autrement dit, de court-circuiter

12. C'est par exemple le cas, développé dans le troisième chapitre, de l'alliance stratégique entre l'UNCPPIE et la FNH, qui a été construite à l'aide d'outils importés du champ économique, et plus spécifiquement de l'ESS. Cet import permet de répondre à des injonctions des pouvoirs publics, notamment autour du développement de modèles organisationnels complexes où la dimension partenariale est fortement valorisée, tout en répondant aux besoins internes d'organisations cherchant à redéfinir leur mission sociale. GARDIN et JANY-CATRICE, *op. cit.*

13. EMIRBAYER et JOHNSON, *art. cit.*

14. Sur ce point, nous nous distinguons quelque peu de l'espace des mouvements sociaux dont l'univers de pratique et de sens (au singulier) a tendance à circonscrire l'action collective des mouvements sociaux à leur dimension contestataire. Il nous semble que la professionnalisation et l'institutionnalisation de mouvements sociaux dans des organisations, couplées à la porosité de l'espace, impliquent une plus grande diversité des univers de pratique et de sens qui cohabitent en son sein. MATHIEU, *L'espace des mouvements sociaux*, *op. cit.*

15. JANSSEN, FAYOLLE et WUILAUME, *art. cit.*

le travail d'alignement des cadres¹⁶ jugé trop coûteux, voire impossible. Ce travail de coalition (*coalition work*¹⁷), assumé par un noyau d'organisations particulièrement impliquées, vise à gérer la pluralité des injonctions et à créer des marges de manœuvre dans un contexte d'incertitude.

Les injonctions provenant des champs externes n'ont donc pas un effet univoque sur l'espace, d'autant plus qu'ils n'ont pas le même statut. Les champs économique et administratif sont à la fois des cibles puisqu'ils sont au cœur des transformations souhaitées par les organisations et les détenteurs de nombreuses ressources dont elles ont besoin pour mener à bien leur mission sociale, et la source d'injonctions qui viennent renforcer les dynamiques d'hétéronomie. Le reste du monde associatif est aussi un potentiel gisement de ressources, mais il se distingue en n'étant généralement ni un public visé, ni la source d'injonctions qui viennent remettre en cause les modes de reconnaissance spécifiques à l'espace. Bien entendu, ils peuvent les influencer en introduisant de nouvelles problématiques et de nouveaux cadrages des questions environnementales, comme on l'a vu avec l'altermondialisme, mais ces imports viennent plutôt renforcer le pôle d'autonomie. En d'autres termes, la perte d'autonomie vis-à-vis du reste du monde associatif peut venir renforcer l'autonomie vis-à-vis des champs administratif et économique quand elle concerne des organisations du pôle d'autonomie¹⁸. Le champ syndical semble avoir un statut semblable, même s'il concerne moins d'organisations environnementales et représente une part faible des relations avec l'extérieur.

Des isomorphismes multiples

Malgré la capacité de certaines organisations à subvertir les prescriptions externes et l'existence de positions plus autonomes, l'action des organisations environnementales est fortement contrainte. Elles restent en effet largement tributaires du rôle que leur

16. BENFORD et SNOW, *art. cit.*

17. SHAFFER, *op. cit.*

18. Précisons ici qu'il ne s'agit pas d'une règle immuable, mais de ce que nous avons observé sur la période étudiée. Bien que peu probable, un scénario où l'espace des organisations environnementales perdrait toute spécificité en fusionnant avec d'autres secteurs du monde associatif n'est théoriquement pas impossible.

assignent les pouvoirs publics et le secteur privé, et donc des ressources que ces acteurs veulent bien y investir. Aux rôles de gestionnaire, de formation et de force de proposition pour les politiques publiques¹⁹ vient s'ajouter celui de producteur d'innovations, qu'elles soient technologiques et industrielles, économiques ou organisationnelles. Les organisations environnementales sont alors considérées comme des acteurs centraux d'une transition écologique particulièrement axée sur la transformation du champ économique – il s'agit de produire autrement. Bien que ce rôle élargisse l'espace des possibles des organisations environnementales, il a tendance à accentuer le brouillage des frontières avec le champ économique.

Cependant, ces différents rôles cohabitent dans l'espace, et les combinaisons multiples d'injonctions externes avec les histoires spécifiques à chaque organisation favorisent la persistance d'une diversité des formes organisationnelles. Si l'espace ou certains pôles connaissent des phénomènes de convergence, notamment sous les injonctions à la professionnalisation et au développement d'un modèle économique, ils sont limités, partiels et précaires. Comme pour les collaborations, les organisations sélectionnent les injonctions qui servent des besoins internes et sont jugées compatibles avec leur objet et leur histoire. Autrement dit, plutôt qu'un phénomène d'isomorphisme organisationnel à l'échelle de l'espace qui verrait un modèle se diffuser²⁰ sous une pression uniforme, on assiste à une multitude d'isomorphismes avec d'autres espaces.

À partir des modèles externes (qui servent de « boîtes à outils culturelles²¹ ») et internes, les organisations expérimentent des modes d'organisation et de régulation du pouvoir interne qui doivent à la fois répondre aux attentes des bénévoles, des salariés, et des partenaires internes et externes à l'espace. Concernant le cas spécifique des grandes organisations généralistes, après une phase de croissance et de professionnalisation qui a provoqué des crises internes pendant les années 2000²², la tendance est à une stabilisation du nombre de salariés et au développement de stratégies visant à renouer un lien distendu avec des militants bénévoles.

19. LASCOUMES, *L'éco-pouvoir*, *op. cit.*

20. DIMAGGIO et POWELL, *art. cit.*

21. PACHE et SANTOS, *art. cit.*, p. 994.

22. BERNY, *op. cit.*

Contributions : champs faibles, encastrement et méthodes mixtes

Cette thèse contribue aux discussions sur l'actualité du concept de champ et la question de l'encastrement. Elle montre également l'intérêt des méthodes mixtes pour articuler plusieurs échelles d'analyses.

Économicisation et champs faibles

L'actualité du concept de champ a été discutée, particulièrement au regard de la généralisation des catégories économiques à toutes les sphères d'activité²³, phénomène qui vient remettre en cause leur autonomie en les transformant en espace de service²⁴. Au terme de cette thèse, on ne peut que confirmer ce constat d'une économicisation des espaces sociaux. Néanmoins, il nous semble que ce phénomène ne se traduit pas seulement par une extension de l'univers économique à tous les autres pour deux raisons.

D'abord, la diffusion des catégories économiques se fait à travers des interactions qui sont à double sens. Au contact d'espaces associatifs par exemple, le champ économique se dote également de pôles qui importent et adaptent des logiques qui en proviennent, l'ESS en étant l'exemple le plus explicite²⁵. Bien entendu, il ne s'agit pas d'avancer que ces échanges se font entre égaux, mais de nuancer le caractère total, uniforme et à sens unique de l'économicisation du monde social, notion qui a tendance à réifier ce qui est propre au champ économique et ce qui ne l'est pas. Cet écueil n'est d'ailleurs pas propre à ce champ, nous y reviendrons plus loin.

Ensuite, puisque ces logiques valorisent la capacité des organisations à répondre aux besoins externes selon un certain nombre de critères (par exemple l'efficience), elles encouragent l'ouverture de l'espace dans lequel elles se trouvent. Ce faisant, elles les placent

23. LAHIRE, « Champ, hors-champ, contrechamp », *op. cit.*

24. LEMIEUX, « Le crépuscule des champs. Limites d'un concept ou disparition d'une réalité historique », *op. cit.*

25. Comme le montre les travaux sur les organisations hybrides et l'entrepreneuriat social, de nombreux acteurs du champ économique adoptent des pratiques du secteur à but non lucratif. PACHE et SANTOS, *art. cit.*

à la croisée des champs d'où proviennent ces besoins et favorisent le développement des capacités à maîtriser les modes de reconnaissance spécifiques à chacun. Comme on l'a vu, le pluralisme institutionnel est une contrainte, mais également, sous certaines conditions, une ressource. En d'autres termes, en favorisant l'hybridation des organisations, elle leur permet d'acquérir de nouvelles ressources et compétences.

Sans se prononcer sur une disparition définitive de la forme spécifique du champ bourdieusien, on peut constater que même pour des espaces de service, des processus de différenciation persistent. On peut poser l'hypothèse que dans le cas d'espaces caractérisés par une autonomie faible et variable, la différenciation ne se joue pas ou plus sur la capacité à développer et maintenir un enjeu spécifique étanche aux logiques externes, mais précisément sur la façon dont chaque espace va intégrer ces logiques et tenter de les mettre au service de son enjeu interne en le déformant le moins possible.

Négocier l'encastrement

Plusieurs des courants théoriques mobilisés dans cette thèse oscillent entre un agent totalement contraint et déterminé par une structure (environnement institutionnel, structures objective et relationnelle) et un acteur ou un entrepreneur capable de se désencastrier et d'échapper à ces pressions. Les deux démarches, prises séparément, sont à nos yeux des réductions dommageables puisqu'elles se privent d'éléments nécessaires pour expliquer l'action collective. Il ne s'agit pas seulement de se placer dans une position intermédiaire qui donnerait un entre-deux peu explicatif, mais de comprendre comment ces différents éléments structurels interagissent, contraignent l'acteur, et comment ce dernier compose avec.

Tout d'abord, nous nous sommes attachés à montrer que si les organisations étudiées disposaient de capacités d'action qui leur permettraient de sélectionner les injonctions institutionnelles, de les reformuler, de les détourner et en définitive de se créer des marges de manœuvre, ce travail institutionnel²⁶ reste fortement contraint et relève plus

26. BERGERON et CASTEL, *art. cit.* ; Royston GREENWOOD et al., « Introduction », dans *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, sous la dir. de Royston GREENWOOD et al., Londres, Royaume-Uni : Sage, 2008, pp. 1-46.

souvent d'un bricolage précaire et improvisé à partir de ce qu'elles ont « sous la main »²⁷ que d'un travail d'innovation *ex nihilo*.

Ensuite, cette improvisation est régulée différemment selon l'autonomie de l'espace où elle se déroule. Un espace à l'autonomie faible, comme celui des organisations environnementales, se caractérise moins par la contrainte de sa structure interne que par celles imposées par les champs externes. La capacité d'action est donc d'abord contrainte par les injonctions externes, mais paradoxalement, leur diversité offre des moyens à certaines organisations de la renforcer²⁸. À l'inverse, on peut avancer qu'un champ structuré et autonome, en offrant une protection contre les injonctions externes, privera par la même occasion les organisations de l'accès à ces ressources²⁹. Bien entendu, l'autonomie du champ le plus différencié sera toujours relative et il paraît invraisemblable d'imaginer un espace social totalement coupé des influences externes. Dans un tel espace, les contraintes internes seront toutefois toujours plus fortes et donc plus explicatives de l'action que les contraintes externes.

La forte influence des injonctions externes implique que l'espace étudié est beaucoup moins cohérent et stable que ce qu'un certain nombre de travaux supposent³⁰. Les phénomènes de diffusion et de mimétisme, dont l'étude a tendance à invisibiliser l'*agency*, ne sont pas univoques et irréversibles, mais partiels et enchevêtrés, et souvent contradictoires et temporaires. Dans ce contexte, la « gestion efficace du pluralisme »³¹ institutionnel est une compétence particulièrement vitale pour des organisations qui sont, par choix ou par contrainte, hybrides.

Pour les organisations environnementales, l'enjeu n'est donc pas de réussir à se désen-

27. BAKER et NELSON, *art. cit.*

28. À nos yeux, cette ambivalence des effets de l'autonomie ou de l'hétéronomie renforce la critique de Lahire envers les discours normatifs qui célèbrent l'autonomie de certains champs et l'hétéronomie d'autres. LAHIRE, « Champ, hors-champ, contrechamp », *op. cit.*, pp. 52-55.

29. « More tangibly, the pluralistic organization has the capacity to constitute itself by choosing its identities and commitments from the menu of choices presented by its would-be constituencies, and by society at large. This is an opportunity which is clearly not available to the organization that is a mere incarnation of an externally given cultural logic, or which is otherwise imprisoned within the iron cage of a monistic and totalizing institutional field. » KRAATZ et BLOCK, *op. cit.*

30. Sur ce point, nous reprenons à notre compte la critique de nombreux travaux néo-institutionnalistes qui étudient des champs organisationnels sans les objectiver et en postulant une homogénéité pour le moins discutable. BERGERON et CASTEL, *art. cit.*

31. KRAATZ et BLOCK, *op. cit.*

castrer de l'environnement institutionnel, ou plutôt des environnements institutionnels, mais de négocier et sélectionner³² les encastrements à partir des informations dont elles disposent. Les mouvements sociaux, dont les associations sont une forme cristallisée et stabilisée³³, ont précisément comme caractéristique de créer et modifier les institutions à l'échelle de leur espace³⁴, mais aussi d'autres qu'ils ciblent voire dans lesquels ils s'inscrivent³⁵. Les principes d'autonomie et d'hétéronomie traduisent deux visions opposées de la stratégie à adopter. La première privilégie un encastrement d'abord dans les institutions de l'espace, même si les acteurs sont contraints de négocier certaines injonctions externes. La deuxième, au contraire, valorise des encastrements multiples, non seulement pour l'accès aux ressources, mais aussi parce que l'enjeu de l'activité même est de transformer ces institutions externes.

Des méthodes mixtes pour articuler les échelles d'analyse

Les différentes problématiques abordées dans cette thèse ont pour point commun de se jouer à plusieurs niveaux. Les méthodes mixtes, c'est-à-dire l'articulation d'approches qualitatives et quantitatives, nous paraissent particulièrement adaptées pour des recherches qui visent à saisir les articulations entre plusieurs échelles d'analyse³⁶. C'est d'ailleurs un constat commun à l'analyse néo-structurale³⁷ et à l'analyse des champs : « les analyses que l'on dit "qualitatives" ou, pire, "littéraires", sont capitales pour comprendre, c'est-à-dire expliquer complètement ce que les statistiques ne font que constater, pareilles en cela à des statistiques de pluviométrie³⁸. »

L'utilisation de l'analyse de réseaux nous a permis, en produisant une « représentation

32. PACHE et SANTOS, *art. cit.*

33. BARTHÉLEMY, *op. cit.*

34. KRAATZ et BLOCK, *op. cit.*

35. Laure Bereni conçoit par exemple un « espace de la cause des femmes » composé d'un pôle associatif autonome et de plusieurs pôles qui s'inscrivent dans une variété de champs : académique, partisan, intellectuel, etc. Laure BERENI, « Penser la transversalité des mobilisations féministes : l'espace de la cause des femmes », dans *Les féministes de la deuxième vague*, sous la dir. de Christine BARD, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2012, pp. 27-41.

36. DIETRICH, LOISON et ROUPNEL, *op. cit.*

37. LAZEGA, *Réseaux sociaux et structures relationnelles, op. cit.*

38. Pierre BOURDIEU, *Questions de sociologie*, Paris : Les Éditions de Minuit, 1984, p. 29.

simplifiée [d'un] système social complexe³⁹ », de restituer le système d'interdépendances qu'est un espace social⁴⁰. Cette cartographie permet de dépasser le constat d'une nébuleuse en posant des frontières (temporaires) de manière transparente et en situant les organisations les unes par rapport aux autres.

C'est toutefois en s'intéressant aux perceptions des acteurs que l'on a pu interpréter ces résultats quantitatifs, et plus spécifiquement du *blockmodel* et des indicateurs de proximité. Le qualitatif permet d'abord de réintroduire les propriétés des organisations qui avaient été mises de côté, puis de questionner le lien entre l'action des organisations et la structure, qu'il s'agisse de la structure relationnelle ou de l'environnement institutionnel.

Plus généralement, à partir du moment où l'on se démarque d'une approche purement déterministe où les agents sont agis par une structure, et donc qu'on s'intéresse à leurs choix sous contraintes, il nous semble nécessaire de s'intéresser à la manière dont les contraintes sont perçues, interprétées et traduites. C'est justement à partir de cet environnement institutionnel recomposé à partir de bribes d'informations que les organisations développent des stratégies pour remplir leur objet et assurer leur survie.

Perspectives : étendre l'analyse à d'autres périodes et d'autres espaces

Pour terminer, nous souhaitons nous arrêter sur deux perspectives ouvertes qui nous semblent particulièrement intéressantes.

Étudier le changement par une approche diachronique

Une difficulté rencontrée au cours de cette thèse porte sur la dimension synchrone de l'analyse structurale, qui, comme de nombreux travaux utilisant l'analyse de

39. LAZEGA, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, op. cit., p. 4.

40. On l'a dit, un espace social n'est pas qu'un ensemble de relations effectives. L'analyse structurale propose une simplification à partir de ces relations, mais il en existe d'autres. L'ACM propose par exemple une simplification à partir des propriétés des acteurs, mais sans prendre en compte les relations effectives.

réseaux⁴¹, ne peut offrir qu'un instantané statique de l'espace étudié. L'absence de diachronie empêche notamment d'expliquer dans les mêmes termes que cet instantané les processus de changement. C'est par exemple le cas de l'évolution de la structure, et particulièrement de l'émergence ou de la disparition de pôles. Nous avons pu discuter ces évolutions à l'aide d'outils qualitatifs et émettre des hypothèses, comme l'apparition d'un second noyau lié à la prise en compte croissante des questions environnementales par le champ économique, mais sans pouvoir comparer de manière systématique la structure de l'espace à différents moments de son histoire.

Un chantier à explorer serait alors de voir comment les récents développements proposant des modèles dynamiques d'analyse de réseaux⁴² pourraient être mis au service de l'étude de l'évolution de l'espace, notamment de sa structure, de ses périodes d'ouverture ou de fermeture et de l'intensité des relations selon les périodes. Un tel programme de recherche ferait probablement face à de nombreux écueils empiriques, notamment à cause de l'ampleur de la récolte de données, de la disparité des données accessibles et de la question de la délimitation de la frontière qui se poserait à chaque étape.

La dimension synchronique pose également problème quand il s'agit d'identifier les capitaux propres à chaque espace social, comme nous l'avons rapidement mentionné pour le champ économique. La nature et la composition des capitaux légitimes évoluent dans le temps. Dans le cas de l'analyse des mouvements sociaux, rigidifier ce qui relèverait d'un capital militant d'origine opposé à des capitaux importés peut s'avérer être un obstacle à la compréhension d'espaces faiblement autonomes. La « redéfinition du travail et du capital militants⁴³ » est un processus constant, un exemple documenté dans de nombreux cas étant l'incorporation de l'expertise comme mode de légitimation central

41. Pour Michel Grossetti, il s'agit d'un des défauts des travaux récents utilisant l'analyse de réseaux, aux côtés d'une « sophistication inutile des techniques d'analyse », d'une « focalisation sur la structure des réseaux, au détriment de la compréhension des relations elles-mêmes », du « centrage sur les liens de coopération » et de la « tendance au "réductionnisme relationnel" ». GROSSETTI, *op. cit.*, hal-02513006v1, p. 10.

42. Tom A. B. SNIJDERS, « Models for Longitudinal Network Data », dans *Models and Methods in Social Network Analysis*, sous la dir. de John SCOTT, Peter J. CARRINGTON et Stanley WASSERMAN, Structural Analysis in the Social Sciences, Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press, 2005, pp. 215-247.

43. MATONTI et POUPEAU, *art. cit.*

d'espaces militants⁴⁴. Les multiples importations et traductions des injonctions externes sont, avec la professionnalisation et l'évolution des caractéristiques sociales des militants, un des facteurs de cette redéfinition.

Il serait particulièrement intéressant d'étudier l'évolution des pratiques, compétences et modes de reconnaissance légitimes non seulement à l'échelle de chaque organisation⁴⁵, mais également à l'échelle de l'espace et de ses différents pôles. Il faudrait donc, comme nous l'avons fait sur une période courte, appliquer une démarche mixte combinant une enquête qualitative longitudinale avec les modèles dynamiques d'analyse de réseaux.

Une telle démarche aiderait également à creuser les relations entre les différentes échelles d'analyse, et donc à poser la question de la causalité, entendue comme « un ensemble de relations complexes entre des processus multiples d'amplitudes variées⁴⁶. » En l'occurrence, il s'agirait de voir plus précisément comment s'imbriquent et s'influencent les évolutions des champs externes, de la structure de l'espace, des manières de collaborer et des modèles organisationnels.

Comparer les espaces

Une deuxième difficulté et limite vient également de l'absence d'éléments de comparaison, mais cette fois-ci dans l'espace social. Comme nous l'avons expliqué à plusieurs reprises, l'approche développée est fondamentalement relationnelle, non seulement parce que nous avons étudié les relations entre les organisations, mais aussi parce que les typologies d'organisation, la distinction entre injonctions et capitaux internes et externes, ou encore les indicateurs de proximité, n'ont de sens que relationnellement.

Sur ce dernier point, si nous avons pu comparer les organisations et les positions entre elles, il n'en reste pas moins que déterminer que 38 % du poids des relations des organisations environnementales du réseau de collaboration est consacré aux champs externes ne nous permet pas de savoir si l'espace étudié est particulièrement ouvert ou

44. MATONTI et POUPEAU, *art. cit.*

45. BERNY, *op. cit.*

46. Et non comme « relation simple entre une cause unique et un effet assuré. » GROSSETTI, *op. cit.*, hal-02509694v1, p. 7.

fermé par rapport à d'autres, et plus spécifiquement par rapport à d'autres secteurs du monde associatif.

De la même manière que l'approche longitudinale permettrait de produire des points de comparaison dans le temps, l'application de cette méthode mixte à plusieurs pôles du monde associatif pourrait être riche d'enseignement sur les facteurs qui favorisent ou entravent les dynamiques d'autonomie. Elle permettrait également de s'intéresser aux échanges qui existent entre ces pôles et de voir si, comme l'affirme Martine Barthélemy, « la complexité croissante des modes de structuration et la multiplication des formes de regroupement cachent mal le manque d'unité du "mouvement" associatif et la fragmentation des mobilisations associatives⁴⁷. »

Les candidats à la comparaison avec l'espace des organisations environnementales sont nombreux. On pourrait sélectionner un secteur du monde associatif qui se différencie fortement en termes de structuration et d'unification, comme l'action sociale ou le sport, ce qui permettrait de voir comment ces variables influent sur les dynamiques d'autonomie. À l'inverse, on pourrait s'intéresser à un secteur plus proche de « défense de causes, de droits ou d'intérêts », pour reprendre la classification de l'Insee, comme la solidarité internationale. L'intérêt serait alors d'étudier la spécificité de la cause environnementale, et notamment de déterminer si sa transversalité favorise l'implication d'une plus grande diversité d'acteurs.

Comme pour l'approche longitudinale, un certain nombre d'obstacles méthodologiques se présenteraient, les secteurs du monde associatif se distinguant par des modalités spécifiques de collaboration interne et externe. En outre, il nous semble que la quantité de données à récolter et analyser, combinée à la nécessité de connaître qualitativement les espaces étudiés, atteindrait les limites d'une recherche individuelle. Un tel programme de recherche gagnerait probablement à réunir des personnes ayant déjà une connaissance qualitative, voire ethnographique, des espaces étudiés.

47. BARTHÉLEMY, *op. cit.*, p. 129.

Table des figures

1.1. Distribution des indicateurs de centralité par réseau	80
1.2. Réseau de collaboration sans isolats	83
1.3. Réseau de partenariat sans isolats	86
1.4. Réseau d'adhésion sans isolats	87
1.5. Dendrogramme de la classification ascendante hiérarchique des organisa- tions du réseau de collaboration	91
1.6. Positions d'organisations structurellement équivalentes dans le réseau de collaboration	93
1.7. Distribution des indicateurs de centralité dans le réseau de collaboration par position	96
2.1. Répartition de la force des relations internes et externes des 16 organisa- tions les plus centrales dans le réseau de collaboration	121
2.2. Répartition de la force des relations internes et externes pour les 168 organisations du réseau de collaboration	123
2.3. Distribution des indicateurs de proximité relative par position dans le réseau de collaboration	125
2.4. Proximité des organisations des deux noyaux aux champs économique et administratif	139
2.5. Proximité des organisations des deux noyaux au champ économique et intégration à l'espace des organisations environnementales, en valeur absolue	148
2.6. Répartition de la force des relations du <i>think tank</i> The Shift Project . . .	149

2.7. Proximité des organisations des deux noyaux au champ économique et intégration à l'espace des organisations environnementales	151
2.8. Répartition de la force des relations internes et externes du fonds de dotation Tara Expéditions	156
2.9. Répartition de la force des relations internes et externes par position (moyenne des scores individuels des organisations) dans le réseau de collaboration	163
3.1. Répartition de la force des relations de Greenpeace, les Amis de la Terre et Alternatiba	178
3.2. Répartition de la force des relations de la FNH et de l'UNCPIE	190
4.1. Les six chapitres de la marche mondiale pour le climat	243
4.2. Une affiche de la campagne « Grande Cause nationale » de la Coalition Climat 21	253
4.3. Carte des mobilisations de la Coalition Climat 21	258
4.4. Tableau de répartition des lettres pour l'action utilisant la géolocalisation pour tracer sur une carte le message « Climate Justice for Peace »	266
5.1. Organisation du « groupe négaWatt »	289

Liste des tableaux

- 1.1. Caractéristiques des trois réseaux 79
- 1.2. Les organisations centrales dans le réseau de collaboration 82
- 1.3. Table de densité du *blockmodel* 92
- 1.4. Effectifs, spécialisation, thématiques et nombre de salariés par position . 102
- 2.1. Nombre de nœuds par type de structure et par champ pris en compte
dans le calcul des indicateurs de proximité relative 122
- 4.1. Chronologie de la Coalition Climat 21 230
- 5.1. Nombre d'organisations environnementales par tranche d'effectif salarié . 299

Liste des encadrés

0.1. Itinéraire d'un projet de recherche	55
1.1. Le Réseau Action Climat, un point de rencontre entre grandes organisations	99
1.2. La Fédération nationale des chasseurs, représentante des « premiers éco- logistes de France »	105
2.1. Le CLER, un réseau multi-acteurs militant	153
3.1. Des « structures d'accompagnement d'intérêt général » au service d'une ouverture de l'espace	194
4.1. L'état d'urgence comme « despotisme administratif du quotidien »	259
5.1. Des budgets de taille et de composition variables	283

Bibliographie

Science politique, sociologie

Ouvrages, chapitres d'ouvrage collectif, thèses de doctorat

- ALTER Norbert, « Cultures et identités au travail », dans *Sociologie du monde du travail*, sous la dir. de Norbert ALTER, Paris, France : Presses universitaires de France, 2012, pp. 103-119.
- BARBET Denis, *Grenelle : histoire politique d'un mot*, Rennes, France : Presses universitaires de Rennes, 2010, 280 p.
- BEAUD Stéphane et WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris : La Découverte, 2010, 334 p.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPELLO Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Tel, Paris : Gallimard, 2011, 945 p.
- BOLTANSKI Luc et THÉVENOT Laurent, *De la justification : les économies de la grandeur*, NRF essais, Paris : Gallimard, 1991.
- BOURDIEU Pierre, *Questions de sociologie*, Paris : Les Éditions de Minuit, 1984, 277 p.
– *Sur la télévision*, Paris : Liber, 1996, 95 p.
- CALLON Michel, LASCOUMES Pierre et BARTHE Yannick, *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Édition révisée, Points 734, Paris : Seuil, 2014, 437 p.
- COMBY Jean-Baptiste et GROSSETÊTE Matthieu, « La morale des uns ne peut pas faire le bonheur de tous. Individualisation des problèmes publics, prescriptions normatives et distinction sociale », dans COULANGEON Philippe et DUVAL Julien, *Trente ans après La Distinction, de Pierre Bourdieu*, La Découverte, 2013.
- DIETRICH Pascale, LOISON Marie et ROUPNEL Manuella, « Articuler les approches quantitative et qualitative », dans *L'enquête sociologique*, sous la dir. de Serge PAUGAM, Paris : Presses universitaires de France, 2010, pp. 207-222.
- DOBRY Michel, *Sociologie des crises politiques : la dynamique des mobilisations multisectorielles*, Paris : Presses de Sciences Po, 2009, 383 p.
- GARCIA Sandrine, « Savoir se rendre indispensable. La construction rhétorique du "besoin" d'expertise », dans *Aux frontières de l'expertise : dialogues entre savoirs et pouvoirs*, sous la dir. d'Yann BÉRARD et Renaud CRESPIEN, Res Publica, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2010, pp. 51-66.

GROSSETTI Michel, *Matière sociale. Esquisse d'une ontologie pour les sciences sociales*, 2020.

INGLEHART Ronald F., éd., *Policy Problems of Advanced Industrial Society*, Londres, Royaume-Uni : Sage Publications, 1977.

LEMIEUX Cyril, « L'hypothèse de la régression vers les habitus et ses implications », dans *La logique du désordre : relire la sociologie de Michel Dobry*, sous la dir. de Myriam AÏT-AOUDIA et Antoine ROGER, Paris : Presses de Sciences Po, 2015, pp. 71-92.

LÉVI-STRAUSS Claude, *La pensée sauvage*, Paris : Plon, 1962, 395 p.

VILLETTE Michel, *Sociologie du conseil en management*, Paris : La Découverte, 2003, 121 p.

Articles de revue

BÉAL Vincent, EPSTEIN Renaud et PINSON Gilles, « La circulation croisée. Modèles, labels et bonnes pratiques dans les rapports centre-périphérie », *Gouvernement et action publique*, 4 (3), 19 novembre 2015, pp. 103-127.

BIGO Didier et BONELLI Laurent, « Ni État de droit, ni État d'exception. L'état d'urgence comme dispositif spécifique ? Introduction », *Cultures & Conflits*, (112), 112 31 décembre 2018, pp. 7-14.

BOURDIEU Pierre, « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 31 (1), 1980, pp. 2-3.

CARDON Dominique, « Dans l'esprit du PageRank », *Réseaux*, (177), 2 mai 2013, pp. 63-95.

HENNETTE-VAUCHEZ Stéphanie, « La France sous état d'urgence (14 novembre 2015-1er novembre 2017) », *Revue trimestrielle des droits de l'homme*, 2018, p. 18.

KÜBLER Daniel, « Les acteurs associatifs dans l'advocacy coalition framework : application aux politiques publiques de lutte contre la drogue en suisse », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (6), 6^{1er} septembre 2002, pp. 83-102.

MARCHETTI Dominique, « Les sous-champs spécialisés du journalisme », *Réseaux*, 111 (1), 2002, p. 22.

MATONTI Frédérique et POUPEAU Franck, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 155 (5), 1^{er} décembre 2004, pp. 4-11.

SABATIER Paul A., « The Advocacy Coalition Framework : Revisions and Relevance for Europe », *Journal of European Public Policy*, 5 (1), 1^{er} mars 1998, pp. 98-130.

WILLEMEZ Laurent et al., « S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien », *Genèses*, 16 (1), 1994, pp. 114-132.

Analyse structurale, *social network analysis*, théorie des champs et applications

Les travaux portant spécifiquement sur les associations et fondations environnementales sont dans la section dédiée.

Ouvrages, chapitres d'ouvrage collectif, thèses de doctorat, documents de travail

BAUDIER Florent, *Plongement des espaces métriques et applications*, 2007.

BEAUGUITTE Laurent, *Blockmodeling et équivalences*, février 2011.

BOURDIEU Pierre, *Les règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*, Paris : Seuil, 1998, 567 p.

– *Les structures sociales de l'économie*, Paris : Seuil, 2000, 289 p.

– *Les usages sociaux de la science : pour une sociologie clinique du champ scientifique*, Paris : INRA Éditions, 1997, 79 p.

CINALLI Manlio, « Analyse de réseaux », dans *Dictionnaire des mouvements sociaux*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Lilian MATHIEU et Cécile PÉCHU, Paris : Presses de Sciences Po, 2009, pp. 31-38.

DEGENNE Alain et FORSÉ Michel, *Les réseaux sociaux*, 2e édition, Collection U, Paris : Armand Colin, 2004.

DENORD François, « Géométrie des réseaux sociaux », dans *La méthodologie de Pierre Bourdieu en action : espace culturel, espace social et analyse des données*, sous la dir. de Frédéric LEBARON et Brigitte LE ROUX, Paris : Dunod, 2015, pp. 59-78.

DIANI Mario, « Networks and Social Movements : A Research Program », dans *Social Movements and Networks : Relational Approaches to Collective Action*, sous la dir. de Mario DIANI et Doug MCADAM, New York, États-Unis d'Amérique : Oxford University Press, 2003, pp. 299-319.

DIANI Mario et MCADAM Doug, éd., *Social Movements and Networks : Relational Approaches to Collective Action*, New York, États-Unis d'Amérique : Oxford University Press, 2003, 348 p.

DiMAGGIO Paul, « Nadel's Paradox Revisited : Relational and Cultural Aspects of Organizational Structure », dans *Networks and Organizations : Structure, Form, and Action*, sous la dir. de Nitin NOHRIA et Robert G. ECCLES, Boston, États-Unis d'Amérique : Harvard Business School Press, 1992, pp. 118-142.

DOREIAN Patrick, BATAGELJ Vladimir et FERLIGOJ Anuska, *Generalized Blockmodeling*, Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press, 2005, 384 p.

DUCRUET César, *Les mesures locales d'un réseau*, décembre 2010.

- ÉLOIRE Fabien, « Les réseaux interorganisationnels dans la restauration lilloise : une approche néo-structurale du marché et des processus sociaux », Thèse de doctorat, France : Université Lille 1 - Sciences et technologies, 2009.
- FLIGSTEIN Neil et MCADAM Doug, *A Theory of Fields*, New York, États-Unis d'Amérique : Oxford University Press, 2012, 238 p.
- LAHIRE Bernard, « Champ, hors-champ, contrechamp », dans *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu : dettes et critiques*, sous la dir. de Bernard LAHIRE, Paris : La Découverte, 2001, pp. 23-57.
- LAUMANN Edward O., MARSDEN Peter V. et PRENSKY David, « The Boundary Specification Problem in Network Analysis », dans *Applied Network Analysis : A Methodological Introduction*, sous la dir. de Ronald S. BURT et Michael J. MINOR, Beverly Hills, États-Unis d'Amérique : Sage Publications, 15 avril 1983, pp. 18-34.
- LAZEGA Emmanuel, *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Troisième édition mise à jour, Que sais-je ?, Paris : Presses universitaires de France, 2013.
- LEMIEUX Cyril, « Le crépuscule des champs. Limites d'un concept ou disparition d'une réalité historique », dans *Bourdieu, théoricien de la pratique*, sous la dir. de Michel de FORNEL et Albert OGIEN, Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 2011, pp. 75-100.
- LEMIEUX Vincent, *Les coalitions : liens, transactions et contrôles*, Paris : Presses universitaires de France, 1998, 235 p.
- MAILLOCHON Florence, « Pourquoi l'analyse des réseaux ? », dans *L'enquête sociologique*, sous la dir. de Serge PAUGAM, Paris : Presses universitaires de France, 2010, pp. 187-206.
- MERCKLÉ Pierre, *La sociologie des réseaux sociaux*, Nouvelle édition, Repères, Paris : La Découverte, 2011.
- SAPIRO Gisèle, « Réseaux, institutions et champ », dans *Les réseaux littéraires*, sous la dir. de Daphné DE MARNEFFE et Benoît DENIS, Bruxelles, Belgique : Le cri-CIEL, 2006, pp. 44-59.
- SNIJEDERS Tom A. B., « Models for Longitudinal Network Data », dans *Models and Methods in Social Network Analysis*, sous la dir. de John SCOTT, Peter J. CARRINGTON et Stanley WASSERMAN, Structural Analysis in the Social Sciences, Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press, 2005, pp. 215-247.
- TOPALOV Christian, éd., *Laboratoires du nouveau siècle : la nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France, 1880-1914*, Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, 1999, 574 p.
- WASSERMAN Stanley et FAUST Katherine, *Social Network Analysis : Methods and Applications*, Cambridge, Royaume-Uni : Cambridge University Press, 1997, 825 p.

Articles de revue

- BALDASSARRI Delia et DIANI Mario, « The Integrative Power of Civic Networks », *American Journal of Sociology*, 113 (3), 2007, pp. 735-780.
- BOURDIEU Pierre, « Une révolution conservatrice dans l'édition », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 126 (1), 1999, pp. 3-28.
- BRAILLY Julien et al., « Explorer les réseaux à l'échelle de la triade : l'apport des modèles statistiques ERGM », *L'Année sociologique*, 67 (1), 2 mai 2017, pp. 219-254.
- BRASS Daniel J. et al., « Taking Stock of Networks and Organizations : A Multilevel Perspective », *The Academy of Management Journal*, 47 (6), 2004, pp. 795-817.
- BURT Ronald S., « Positions in Networks », *Social Forces*, 55 (1), 1^{er} septembre 1976, pp. 93-122.
- CROSSLEY Nick, « Social Networks and Extraparliamentary Politics », *Sociology Compass*, 1 (1), 2007, pp. 222-236.
- CURTIS Russell L. et ZURCHER Louis A., « Stable Resources of Protest Movements : The Multi-Organizational Field », *Social Forces*, 52 (1), septembre 1973, p. 53.
- De NOOY Wouter, « Fields and Networks : Correspondence Analysis and Social Network Analysis in the Framework of Field Theory », *Poetics*, 31 (5), 1^{er} octobre 2003, pp. 305-327.
- DENORD François et ROSENTAL Paul-André, « Comment lier l'économie et le social ? », *Gouvernement et action publique*, 2 (2), 8 juillet 2013, pp. 183-219.
- DESROSIERES Alain, « Analyse des données et sciences humaines : comment cartographier le monde social ? », *Journ@l Electronique d'Histoire des Probabilités et de la Statistique*, 4 (2), décembre 2008, p. 21.
- DUVAL Julien, « L'analyse des correspondances et la construction des champs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, (200), 2013, pp. 110-123.
- ELOIRE Fabien, « Qui se ressemble s'assemble ? », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 205 (5), 2014, pp. 104-119.
- ELOIRE Fabien, PENALVA-ICHER Elise et LAZEGA Emmanuel, « Application de l'analyse des réseaux complets à l'échelle interorganisationnelle », *Terrains & travaux*, (19), 30 novembre 2011, pp. 77-98.
- EMIRBAYER Mustafa et JOHNSON Victoria, « Bourdieu and Organizational Analysis », *Theory and Society*, 37 (1), février 2008, pp. 1-44.
- EVE Michael, « Deux traditions d'analyse des réseaux sociaux », *Réseaux*, 115 (5), 2002, p. 183.
- GERHARDS Jürgen et ANHEIER Helmut K., « The Literary Field : An Empirical Investigation of Bourdieu's Sociology of Art », *International Sociology*, 4 (2), 1^{er} juin 1989, pp. 131-146.

- GRANOVETTER Mark S., « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1973, pp. 1360-1380.
- LEBARON Frédéric et ROUX Brigitte Le, « Géométrie du champ », *Actes de la recherche en sciences sociales*, (200), 2013, pp. 106-109.
- MARTIN John Levi, « What Is Field Theory ? », *American Journal of Sociology*, 109 (1), 2003, pp. 1-49.
- NEWMAN M. E. J., « Scientific Collaboration Networks. II. Shortest Paths, Weighted Networks, and Centrality », *Physical Review E*, 64 (1), 28 juin 2001.
- OPSAHL Tore, AGNEESSENS Filip et SKVORETZ John, « Node Centrality in Weighted Networks : Generalizing Degree and Shortest Paths », *Social Networks*, 32 (3), 1^{er} juillet 2010, pp. 245-251.
- PETTE Mathilde et ELOIRE Fabien, « Pôles d'organisation et engagement dans l'espace de la cause des étrangers », *Sociétés contemporaines*, (101), 22 mars 2016, pp. 5-35.
- PHILLIPS Susan D., « Meaning and Structure in Social Movements : Mapping the Network of National Canadian Women's Organizations », *Canadian Journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, 24 (4), 1991, pp. 755-782.
- ROSENTHAL Naomi et al., « Social Movements and Network Analysis : A Case Study of Nineteenth-Century Women's Reform in New York State », *American Journal of Sociology*, 90 (5), 1985, pp. 1022-1054.
- SAUNDERS Clare, « Using Social Network Analysis to Explore Social Movements : A Relational Approach », *Social Movement Studies*, 6 (3), décembre 2007, pp. 227-243.
- SERINO Marco, D'AMBROSIO Daniela et RAGOZINI Giancarlo, « Bridging Social Network Analysis and Field Theory through Multidimensional Data Analysis : The Case of the Theatrical Field », *Poetics*, 62, 1^{er} juin 2017, pp. 66-80.
- WHITE Harrison C., BOORMAN Scott A. et BREIGER Ronald L., « Social Structure from Multiple Networks. I. Blockmodels of Roles and Positions », *American Journal of Sociology*, 81 (4), 1976, pp. 730-780.
- ŽIBERNA Aleš, « Generalized Blockmodeling of Valued Networks », *Social Networks*, 29 (1), 1^{er} janvier 2007, pp. 105-126.

Action collective et mouvements sociaux

Les travaux portant spécifiquement sur les associations et fondations environnementales sont dans la section dédiée.

Ouvrages, chapitres d'ouvrage collectif, thèses de doctorat

- AGRIKOLIANSKY Éric, FILLIEULE Olivier et MAYER Nonna, *L'altermondialisme en France : la longue histoire d'une nouvelle cause*, Paris : Flammarion, 2004, 370 p.

- BALSIGER Philip, « Boycott », dans *Dictionnaire des mouvements sociaux*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Lilian MATHIEU et Cécile PÉCHU, Paris : Presses de Sciences Po, 2009, pp. 80-85.
- BERENI Laure, « Penser la transversalité des mobilisations féministes : l'espace de la cause des femmes », dans *Les féministes de la deuxième vague*, sous la dir. de Christine BARD, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2012, pp. 27-41.
- BRIOT Nicolas, « La cause des chômeurs en pratiques : organisations militantes et travail ordinaire de mobilisation », Thèse de doctorat, Strasbourg : Université de Strasbourg, 21 novembre 2018, 604 p.
- CONTAMIN Jean-Gabriel, « Cadrages et luttes de sens », dans *Penser les mouvements sociaux : conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Éric AGRICOLIANSKY et Isabelle SOMMIER, Paris : La Découverte, 2010, pp. 55-75.
- FILLIEULE Olivier et PUDAL Bernard, « Sociologie du militantisme », dans *Penser les mouvements sociaux : conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Éric AGRICOLIANSKY et Isabelle SOMMIER, Paris : La Découverte, 2010, pp. 163-184.
- GIUGNI Marco et PASSY Florence, *Histoires de mobilisation politique en Suisse : de la contestation à l'intégration*, Paris : L'Harmattan, 1997, 223 p.
- HAINES Herbert H., *Black Radicals and the Civil Rights Mainstream, 1954-1970*, Knoxville, États-Unis d'Amérique : University of Tennessee Press, 1988, 231 p.
- HAYES Graeme et OLLITRAULT Sylvie, *La désobéissance civile*, Paris : Presses de Sciences Po, 2012, 169 p.
- ION Jacques, *S'engager dans une société d'individus*, Paris : Armand Colin, 2012, 220 p.
- MATHIEU Lilian, « Contexte politique et opportunités », dans *Penser les mouvements sociaux : conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, sous la dir. d'Olivier FILLIEULE, Éric AGRICOLIANSKY et Isabelle SOMMIER, Paris : La Découverte, 2010.
- *L'espace des mouvements sociaux*, Sociopo, Bellecombe-en-Bauges : Éditions du Croquant, 2011.
- MAUGER Gérard, « Pour une politique réflexive du mouvement social », dans *Les mobilisations collectives : une controverse sociologique*, sous la dir. de Pierre COURSA-SALIES et Michel VAKALOULIS, Paris : Presses universitaires de France, 2003, pp. 33-42.
- NEVEU Érik, *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris : La Découverte, 2019, 127 p.
- PÉCHU Cécile, « Du Comité des Mal logés à Droit au logement, sociologie d'une mobilisation : les transformations contemporaines de l'action collective », Thèse de doctorat, Paris, France : Institut d'études politiques, 2004, 703 p.
- PIERRU Emmanuel, « Organisations et ressources », dans *Penser les mouvements sociaux : conflits sociaux et contestations dans les sociétés contemporaines*, sous la dir.

d'Olivier FILLIEULE, Éric AGRIKOLIANSKY et Isabelle SOMMIER, Paris : La Découverte, 2010, pp. 19-38.

RUCHT Dieter, « Movement Allies, Adversaries, and Third Parties », dans *The Blackwell Companion to Social Movements*, John Wiley & Sons, Ltd, 2004, pp. 197-216.

SNOW David A. et BENFORD Robert D., « Master Frames and Cycles of Protest », dans *Frontiers in Social Movement Theory*, sous la dir. d'Aldon D. MORRIS et Carol McClurg MUELLER, New Haven, États-Unis d'Amérique : Yale University Press, 1992, pp. 133-155.

Articles de revue

BADOUARD Romain, « Les mobilisations de clavier », *Réseaux*, 5 (181), 2 décembre 2013, pp. 87-117.

BEAMISH Thomas et LUEBBERS Amy, « Alliance Building Across Social Movements : Bridging Difference in a Peace and Justice Coalition », *Social Problems*, 56, 1^{er} novembre 2009, pp. 647-676.

BENFORD Robert D. et SNOW David A., « Processus de cadrage et mouvements sociaux : présentation et bilan », trad. par Nathalie Miriam PLOUCHARD, *Politix*, (99), 23 octobre 2012, pp. 217-255.

BRUSADELLI Nicolas, LEMAY Marie et MARTELL Yannick, « L'espace contemporain des "alternatives" », *Savoir/Agir*, (38), 5 janvier 2017, pp. 13-20.

COHEN Samy, « ONG, altermondialistes et société civile internationale », *Revue française de science politique*, 54 (3), 2004, pp. 379-397.

CONNER Alana et EPSTEIN Keith, « Harnessing Purity and Pragmatism », *Stanford Social Innovation Review*, 5 (4), automne 2007, pp. 60-65.

CROSSLEY Nick, « From Reproduction to Transformation : Social Movement Fields and the Radical Habitus », *Theory, Culture & Society*, 20 (6), décembre 2003, pp. 43-68.

FILLIEULE Olivier, VIOT Pascal et DESCLOUX Gilles, « Vers un modèle européen de gestion policière des foules protestataires ? », *Revue française de science politique*, 66 (2), 1^{er} juillet 2016, pp. 295-310.

GIUGNI Marco, « Ancien et nouvel institutionnalisme dans l'étude de la politique contestataire », *Politique et Sociétés*, 21 (3), 2002, pp. 69-90.

LEVI Margaret et MURPHY Gillian H., « Coalitions of Contention : The Case of the WTO Protests in Seattle », *Political Studies*, 54 (4), 1^{er} décembre 2006, pp. 651-670.

MATHIEU Lilian, « Éléments pour une analyse des coalitions contestataires », *Revue française de science politique*, 59 (1), 6 mars 2009, pp. 77-96.

– « L'espace des mouvements sociaux », *Politix*, 77 (1), 1^{er} mars 2007, pp. 131-151.

- « Rapport au politique, dimensions cognitives et perspectives pragmatiques dans l'analyse des mouvements sociaux », *Revue française de science politique*, 52 (1), 2002, p. 75.
- MCCARTHY John D. et ZALD Mayer N., « Resource Mobilization and Social Movements : A Partial Theory », *American Journal of Sociology*, 82 (6), 1977, pp. 1212-1241.
- SOMMIER Isabelle et al., « L'altermondialisation en réseaux. Trajectoires militantes, multipositionnalité et formes de l'engagement : les participants du contre-sommet du G8 d'Evian », *Politix*, 17 (68), 2004, pp. 13-48.
- STAGGENBORG Suzanne, « Coalition Work in the Pro-Choice Movement : Organizational and Environmental Opportunities and Obstacles », *Social Problems*, 33 (5), 1^{er} juin 1986, pp. 374-390.
- VAN DYKE Nella et AMOS Bryan, « Social Movement Coalitions : Formation, Longevity, and Success », *Sociology Compass*, 11 (7), 1^{er} juillet 2017.

Organisations (sociologie, gestion)

Ouvrages, chapitres d'ouvrage collectif, thèses de doctorat

- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris : Seuil, 1977, 500 p.
- FRIEDBERG Erhard, *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*, Paris : Seuil, 1997, 422 p.
- GREENWOOD Royston et al., « Introduction », dans *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, sous la dir. de Royston GREENWOOD et al., Londres, Royaume-Uni : Sage, 2008, pp. 1-46.
- HIRSCHMAN Albert, *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, États-Unis d'Amérique, 1970, 162 p.
- KRAATZ Matthew et BLOCK Emiliy, « Organizational Implications of Institutional Pluralism », dans *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, sous la dir. de Royston GREENWOOD et al., London : SAGE Publications Ltd, 2008, pp. 243-275.

Articles de revue

- BAKER Ted et NELSON Reed E., « Creating Something from Nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quarterly*, 1^{er} septembre 2005.
- BERGERON Henri et CASTEL Patrick, « Les habits neufs du néo-institutionnalisme ? La redécouverte de l'ordre mésologique et de l'agency », *L'Année sociologique*, 66 (1), 27 avril 2016, pp. 31-72.

- COHEN Michael D., MARCH James G. et OLSEN Johan P., « A Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1972, pp. 1-25.
- DI MAGGIO Paul et POWELL Walter, « Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations », *Politix. Revue des sciences sociales du politique*, 10 (40), 1997, pp. 113-154.
- DIMAGGIO Paul J. et POWELL Walter W., « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48 (2), 1983, pp. 147-160.
- HOLM Petter, « The Dynamics of Institutionalization : Transformation Processes in Norwegian Fisheries », *Administrative Science Quarterly*, 40 (3), 1995, pp. 398-422.
- JANSSEN Frank, FAYOLLE Alain et WUILAUME Amélie, « Researching Bricolage in Social Entrepreneurship », *Entrepreneurship & Regional Development*, 30 (3-4), 15 mars 2018, pp. 450-470.
- LAZEGA Emmanuel, « Rationalité, discipline sociale et structure », *Revue française de sociologie*, 44 (2), 1^{er} juin 2003, pp. 305-329.
- LECA Bernard, « Pas seulement des "lemmings". Les relations entre les organisations et leur environnement dans le néo-institutionnalisme sociologique », *Finance Contrôle Stratégie*, 9 (4), décembre 2006, pp. 67-86.
- MARCH James G. et OLSEN Johan P., « The New Institutionalism : Organizational Factors in Political Life », *The American Political Science Review*, 78 (3), 1984, pp. 734-749.
- OLIVER Christine, « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, 16 (1), janvier 1991, p. 145.
- PACHE Anne-Claire et SANTOS Filipe, « Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics », *Academy of Management Journal*, 56 (4), août 2013, pp. 972-1001.
- SWIDLER Ann, « Culture in Action : Symbols and Strategies », *American Sociological Review*, 51 (2), 1986, pp. 273-286.

Associations, économie sociale et solidaire, secteur non lucratif et ONG

Les travaux portant spécifiquement sur les associations et fondations environnementales sont dans la section dédiée.

Ouvrages, chapitres d'ouvrage collectif, thèses de doctorat

- ARCHAMBAULT Edith, *Le secteur sans but lucratif : associations et fondations en France*, Paris : Economica, 1996, 261 p.

- AVARE Philippe et SPONEM Samuel, « Le managérialisme et les associations », dans *La gouvernance des associations : économie, sociologie, gestion*, sous la dir. de Christian HOARAU et Jean-Louis LAVILLE, Toulouse : Erès, 2008, pp. 113-129.
- BARTHÉLEMY Martine, *Associations : un nouvel âge de la participation ?*, Paris : Presses de Sciences Po, 2000, 286 p.
- COTTIN-MARX Simon, « Professionnaliser pour "marchandiser" (et inversement) : quand l'État accompagne les associations employeuses », Thèse de doctorat, Paris Est, 21 novembre 2016.
- *Sociologie du monde associatif*, Paris : La Découverte, 2019, 127 p.
- DAUVIN Pascal et SIMÉANT Johanna, *Le travail humanitaire : les acteurs des ONG, du siège au terrain*, Paris : Presses de Sciences Po, 2002, 443 p.
- FABER Daniel R. et MCCARTHY Deborah, éd., *Foundations for Social Change : Critical Perspectives on Philanthropy and Popular Movements*, Lanham, États-Unis d'Amérique : Rowman & Littlefield, 2005, 307 p.
- GARDIN Laurent et JANY-CATRICE Florence, éd., *L'économie sociale et solidaire en coopérations*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2016, 233 p.
- HÉLY Matthieu, « De l'intérêt général à l'utilité sociale. Transformations de l'état social et genèse du travailleur associatif », dans *La société biographique : une injonction à vivre dignement*, sous la dir. d'Isabelle ASTIER et Nicolas DUVOUX, Paris : L'Harmattan, 2006, pp. 173-194.
- *Les métamorphoses du monde associatif*, Paris : Presses universitaires de France, 2009, 306 p.
- HÉLY Matthieu et MOULÉVRIER Pascale, *L'économie sociale et solidaire : de l'utopie aux pratiques*, Paris : La Dispute, 2013, 219 p.
- HÉLY Matthieu et SIMONET Maud, éd., *Le travail associatif*, Nanterre : Presses universitaires de Paris Ouest, 2013.
- LAVILLE Jean-Louis et SAINSAULIEU Renaud, *L'association : sociologie et économie*, Paris : Pluriel, 2013, 437 p.
- LEFÈVRE Sylvain, *ONG & Cie : mobiliser les gens, mobiliser l'argent*, Paris : Presses universitaires de France, Le Monde, 2011, 224 p.
- LOISON-LERUSTE Marie et HÉLY Matthieu, « Des entreprises associatives en concurrence : le cas de la lutte contre l'exclusion », dans *Le travail associatif*, sous la dir. de Matthieu HÉLY et Maud SIMONET, Nanterre : Presses universitaires de Paris Ouest, 2013, pp. 191-207.
- MEDVETZ Thomas, « Terra obscura. Vers une théorie des think tanks américains », dans *Aux frontières de l'expertise : dialogues entre savoirs et pouvoirs*, sous la dir. d'Yann BÉRARD et Renaud CRESPIN, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2010.

OFFERLÉ Michel, *Sociologie des groupes d'intérêt*, 2e édition, Clefs, Paris : Montchrestien, 1998.

ROZIER Sabine, « Les générosités obligées. Mutations des politiques sociales et mécénat des entreprises dans la France des années 1990 », dans *Le travail associatif*, sous la dir. de Matthieu HÉLY et Maud SIMONET, Nanterre : Presses universitaires de Paris Ouest, 2013, pp. 127-140.

TCHERNONOG Viviane et al., *Le paysage associatif français : mesures et évolutions*, Paris : Dalloz, 2013, 272 p.

Articles de revue

AKESBI Meryem et BOUTILLIER Sophie, « La gouvernance des associations et son évolution : une analyse fondée sur la théorie des organisations », *Marché et organisations*, 40 (1), 26 janvier 2021, pp. 71-101.

BERNARDEAU Denis, « Professionnalisation des bénévoles : compétences et référentiels », *SociologieS*, 13 mars 2018.

BUSSON-VILLA Florence et GALLOPEL-MORVAN Karine, « La normalisation des associations : quelle efficacité pour rassurer les parties prenantes ? », *Management & Avenir*, 54 (4), 27 juin 2012, pp. 168-190.

COTTIN-MARX Simon, « Gouverner par l'accompagnement. Quand l'État professionnalise les associations employeuses », *Marché et organisations*, 36 (3), 11 octobre 2019, pp. 135-151.

– « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement », *Revue française d'administration publique*, 163 (3), 2017, pp. 557-570.

COTTIN-MARX Simon, GRISONI Anahita et ROUEFF Olivier, « Éditorial », *Mouvements*, 81 (1), 19 février 2015, pp. 7-9.

COTTIN-MARX Simon et al., « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements », *Revue française d'administration publique*, (163), 2017, pp. 463-476.

EYNAUD Philippe, « Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations », *RECMA*, N° 351 (1), 23 janvier 2019, pp. 45-55.

FASSIN Didier, « L'humanitaire contre l'État, tout contre », *Vacarme*, (34), 2006, pp. 15-19.

GAUTIER Arthur, « Le mécénat d'entreprise en France. Histoire et perspectives », *Revue française de gestion*, 41 (249), 28 mai 2015, pp. 13-32.

GÉROME Clément, « Les entrepreneurs sociaux à l'assaut du monde associatif », *Mouvements*, 81 (1), 19 février 2015, pp. 51-59.

- HÉLY Matthieu, « À travail égal, salaire inégal : ce que travailler dans le secteur associatif veut dire », *Sociétés contemporaines*, (69), 2008, pp. 125-147.
- « De l'économie sociale "historique" à "l'économie sociale et solidaire" : une nouvelle configuration des relations entre monde associatif et collectivités publiques », *Revue française d'administration publique*, (163), 2017, pp. 543-556.
 - « Le travail « d'utilité sociale » dans le monde associatif », *Management & Avenir*, (40), 24 février 2011, pp. 206-217.
- HÉLY Matthieu, RÉTIF Sophie et SIMONET Maud, « Figures de l'employeur et formes du "dialogue social" dans les entreprises de l'ESS », *Mouvements*, 81 (1), 19 février 2015, pp. 116-125.
- HÉRAN François, « Au cour du réseau associatif : les multi-adhérents », *Economie et statistique*, 208 (1), 1988, pp. 33-44.
- HWANG Hokyu et POWELL Walter W., « The Rationalization of Charity : The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector », *Administrative Science Quarterly*, 54 (2), 1^{er} juin 2009, pp. 268-298.
- LAVILLE Jean-Louis, « Management et régulation dans les associations », *Connexions*, n° 91 (1), 31 juillet 2009, pp. 149-161.
- LEFÈVRE Sylvain, « Les héritiers rebelles », *Politix*, (121), 11 mai 2018, pp. 55-78.
- MEDVETZ Thomas, « Les think tanks aux États-Unis : L'émergence d'un sous-espace de production des savoirs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 176-177 (1), 2009, p. 82.
- « Les think tanks dans le champ du pouvoir étasunien », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 200 (5), 1^{er} décembre 2013, pp. 44-55.
- MEIER Olivier et SCHIER Guillaume, « Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? », *Management & Avenir*, 20 (6), 2008, pp. 179-198.
- NAËLOU Anne Le, « Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions », *Revue Tiers Monde*, 180 (4), 2004, pp. 773-798.
- NÚÑEZ REGUEIRO Santiago, « Énoncer la qualité dans les ONG », *Revue internationale des études du développement*, N° 241 (1), 17 février 2020, pp. 113-139.
- PROUTEAU Lionel et TCHERNONOG Viviane, « Évolutions et transformations des financements publics des associations », *Revue française d'administration publique*, (163), 2017, pp. 531-542.
- RICHEZ-BATTESTI Nadine et MALO Marie-Claire, « ESS et mutations organisationnelles », *Revue internationale de l'économie sociale*, (325), 2012, pp. 36-47.
- SIMONET-CUSSET Maud, « Penser le bénévolat comme travail pour repenser la sociologie du travail », *Revue de l'IRES*, (44), 2004, pp. 141-155.

TCHERNONOG Viviane, « Le secteur associatif et son financement », *Informations sociales*, (172), 27 septembre 2012, pp. 11-18.

VAN DER YEUGHT Corinne et VAICBOURDT Virginie, « L'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 13 (4), 27 août 2014, pp. 86-104.

Environnement : problème public, politiques publiques, approches juridiques et économiques

Ouvrages, chapitres d'ouvrage collectif, thèses de doctorat

ASPE Chantal et JACQUÉ Marie, *Environnement et société : une analyse sociologique de la question environnementale*, Paris : Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2012, 279 p.

AYKUT Stefan Cihan et DAHAN Amy, *Gouverner le climat ? 20 ans de négociations internationales*, Paris : Presses de Sciences Po, 2014, 749 p.

BESS Michael, *La France vert clair : écologie et modernité technologique, 1960-2000*, trad. par Christophe JAQUET, Seyssel : Champ Vallon, 2011, 402 p.

BOURFOUKA Hakim et KRAUTBERGER Nicolas, « Préserver la nature de l'Algérie française - L'Alfa est-il un colon comme les autres ? », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, pp. 45-61.

CHABASON Lucien, « Existe-t-il une approche française de la protection de la nature ? », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, pp. 335-340.

CHARLES Lionel et KALAORA Bernard, « Protection de la nature et environnement en France : une dynamique inaboutie », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, pp. 301-312.

COMBY Jean-Baptiste, *La question climatique : genèse et dépolitisation d'un problème public*, Paris : Raisons d'agir, 2015, 244 p.

COURNIL Christel, *Les grandes affaires climatiques*, Confluence des droits, Aix-en-Provence : Droits International, Comparé et Européen (DICE), 2020.

HALPERN Charlotte, « L'écologie est-elle une variable d'ajustement ? », dans *Politiques publiques 3. Les politiques publiques sous Sarkozy*, sous la dir. de Jacques de MAILLARD et Yves SUREL, Paris : Presses de Sciences Po, 2012, pp. 381-402.

LASCOUMES Pierre, *L'éco-pouvoir : environnements et politiques*, Paris : La Découverte, 1994, 317 p.

- LASCOUMES Pierre et LE BOURHIS Jean-Pierre, *L'environnement ou l'administration des possibles : la création des directions régionales de l'environnement*, Logiques politiques, Paris : L'Harmattan, 1997, 253 p.
- LUGLIA Rémi, « Le dépeuplement des cours d'eaux : un marqueur de l'émergence de la protection de la nature (milieu XIXe-milieu XXe siècle) », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, pp. 199-209.
- MATHIS Charles-François et MOUHOT Jean-François, éd., *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, Seyssel : Champ Vallon, 2013, 340 p.
- MEYER Jan-Henrik, « Un faux départ ? Les acteurs français dans la politique environnementale européenne dans les années 1970 », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, pp. 120-130.
- RUMPALA Yannick, *Régulation publique et environnement : questions écologiques, réponses économiques*, Paris : L'Harmattan, 2003, 373 p.

Articles de revue

- COMBY Jean-Baptiste, « Quand l'environnement devient "médiatique" », *Réseaux*, (157-158), 10 janvier 2010, pp. 157-190.
- MAYER Benoît, « Enjeux et résultats de la COP21 », *Revue juridique de l'environnement*, 41 (1), 4 avril 2016, pp. 13-17.
- SAINCY Bernard, « L'invention (difficile) de l'environnement comme revendication syndicale », *Ecologie politique*, (50), 3 mars 2015, pp. 71-82.

Mouvements écologistes : pensées, histoire, engagements, partis et organisations

Ouvrages, chapitres d'ouvrage collectif, thèses de doctorat et mémoires de master

- AUBERTIN Catherine, éd., *ONG et biodiversité : représenter la nature ?*, Paris : IRD Éditions, 2005, 210 p.
- AUDIER Serge, *La société écologique et ses ennemis : pour une histoire alternative de l'émancipation*, Paris : La Découverte, 2017, 742 p.
- BARTÉLÉMY Thiphaine et WEBER Florence, *Le territoire en question : associations et militants écologistes bretons*, Paris : Ministère de l'Environnement, 1986, 68 p.
- BERNY Nathalie, *Défendre la cause de l'environnement : une approche organisationnelle*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2019, 302 p.

- BERTHIER Charles, « L'évolution de l'imaginaire de l'écologie politique au début du XXI^e siècle : la restructuration de l'écologie radicale française autour du mouvement pour la décroissance », Thèse de doctorat, Rennes : Rennes 1, 26 septembre 2014, 554 p.
- BOURG Dominique et FRAGNIÈRE Augustin, éd., *La pensée écologique : une anthologie*, Paris : Presses universitaires de France, 2014, 875 p.
- BOURG Dominique et PAPAUX Alain, éd., *Dictionnaire de la pensée écologique*, Paris : Presses universitaires de France, 2015, 1088 p.
- BRULLE Robert J. et JENKINS Craig, « Foundations and the Environmental Movement : Priorities, Strategies, and Impact », dans *Foundations for Social Change : Critical Perspectives on Philanthropy and Popular Movements*, sous la dir. de Daniel R. FABER et Deborah MCCARTHY, Lanham, États-Unis d'Amérique : Rowman & Littlefield, 2005.
- BRYANT Raymond L., éd., *The International Handbook of Political Ecology*, Cheltenham, Royaume-Uni : Edward Elgar Publishing, 2015, 699 p.
- CANABATE Alice, « Les visions du monde des dirigeants associatifs de protection de la nature : entre quêtes de sens et rationalité d'actions », Thèse de doctorat, France : Université Paris Descartes, 2009, 560 p.
- CHAMBRU Mikaël, « Communication, délibération et mouvements sociaux : L'espace public à l'épreuve du phénomène antinucléaire en France (1962-2012) », Thèse de doctorat, Grenoble : Université de Grenoble, 13 juin 2014, 470 p.
- CHARBONNIER Pierre, *Abondance et liberté : une histoire environnementale des idées politiques*, Paris : La Découverte, 2020.
- CHARTIER Denis, « Développement soutenable et ONG. De la difficulté d'incarner l'alternative », dans *Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux*, sous la dir. de Catherine AUBERTIN et Franck-Dominique VIVIEN, Paris : La Documentation française, 2010, pp. 103-125.
- « Le rôle de Greenpeace et du WWF dans la résolution des problèmes environnementaux : quel espace politique pour quelles ONG ? », Thèse de doctorat, France : Université d'Orléans, 2002, 414 p.
- COQUIDE Maryline, LANGE Jean-Marc et PINCEMIN Jean-Marie, *Éducation à l'environnement en France : éléments de situation et questions curriculaires*, hal-00526082, 2010, 14 p.
- DALTON Russell J., *The Green Rainbow : Environmental Groups in Western Europe*, New Haven, États-Unis d'Amérique : Yale University Press, 1994, 305 p.
- DELWIT Pascal et DE WAELE Jean-Michel, éd., *Les partis verts en Europe*, Bruxelles, Belgique : Éditions Complexe, 1999, 260 p.
- De MOOR Joost, MORENA Edouard et COMBY Jean-Baptiste, « The Ins and Outs of Climate Movement Activism at COP21 », dans *Globalising the Climate : COP21 and*

- the Climatisation of Global Debates*, sous la dir. de Stefan Cihan AYKUT, Jean FOYER et Edouard MORENA, Londres, Royaume-Uni : Routledge, 2017, pp. 75-94.
- DIANI Mario, *Green Networks : A Structural Analysis of the Italian Environmental Movement*, Edinburgh, Royaume-Uni : Edinburgh University Press, 1995, 221 p.
- DOHERTY Brian, *Ideas and Actions in the Green Movement*, Londres, Royaume-Uni : Routledge, 2002, 269 p.
- FAUCHER-KING Florence, *Les habits verts de la politique*, Paris : Presses de Sciences Po, 1999, 320 p.
- HERRY Malo, « Les groupes de réflexion écologistes : pistes pour l'analyse d'un espace à la croisée des champs », Mémoire de Master 2, Toulouse : Sciences Po Toulouse, 2015, 89 p.
- HOFFMAN Andrew J. et BERTELS Stephanie, « Who Is Part of the Environmental Movement ? », dans *Good Cop/Bad Cop : Environmental NGOs and Their Strategies toward Business*, sous la dir. de Thomas P. LYON, Washington, DC, États-Unis d'Amérique : Resources for the Future, 2010, pp. 48-72.
- JACOB Jean, *Histoire de l'écologie politique*, Paris : Albin Michel, 1999, 361 p.
- *Les sources de l'écologie politique*, Collection Panoramiques, Condé-sur-Noireau : Arléa-Corlet, 1995.
- LONGEAUX Nicolas de, *La nature et la norme : la philosophie politique contemporaine face aux questions écologiques*, Paris : L'Harmattan, 2009, 301 p.
- LYON Thomas P., éd., *Good Cop/Bad Cop : Environmental NGOs and Their Strategies toward Business*, Washington, DC, États-Unis d'Amérique : Resources for the Future, 2010, 282 p.
- MAHRANE Yannick, THOMAS Frédéric et BONNEUIL Christophe, « Mettre en valeur, préserver ou conserver. Genèse et déclin du préservationnisme dans l'empire colonial français (1870-1960) », dans *Une protection de l'environnement à la française ? XIXe-XXe siècles*, sous la dir. de Charles-François MATHIS et Jean-François MOUHOT, Seyssel : Champ Vallon, 2013, pp. 62-80.
- MATAGNE Patrick, *Comprendre l'écologie et son histoire : les origines, les fondateurs et l'évolution d'une science*, Lonay, Suisse : Delachaux & Niestlé, 2002, 208 p.
- OLLITRAULT Sylvie, *Militer pour la planète : sociologie des écologistes*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2008, 224 p.
- « Militer pour soi : les techniques de fidélisation au sein de Greenpeace », dans *L'individu aujourd'hui : Débats sociologiques et contrepoints philosophiques*, sous la dir. de Philippe CORCUFF, Christian LE BART et François DE SINGLY, Res publica, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 17 juillet 2015, pp. 307-316.
- PERSICO Simon, « Un clivage, des enjeux : une étude comparée de la réaction des grands partis de gouvernement face à l'écologie », Thèse de doctorat, Paris : Institut d'études politiques de Paris, 13 novembre 2014, 447 p.

- PRENDIVILLE Brendan, *L'écologie, la politique autrement ? : culture, sociologie et histoire des écologistes*, Paris : L'Harmattan, 1993, 200 p.
- ROOTES Christopher, « The Europeanisation of Environnementalism », dans *L'action collective en Europe*, sous la dir. de Richard BALME, Didier CHABANET et Vincent WRIGHT, Paris : Presses de Sciences Po, 2002, pp. 377-404.
- SAINTENY Guillaume, *L'introuvable écologisme français ?*, Paris : Presses universitaires de France, 2000, 537 p.
- SAWICKI Frédéric, « Les temps de l'engagement. A propos de l'institutionnalisation d'une association de défense de l'environnement », dans *La politisation*, sous la dir. de Jacques LAGROYE, Paris : Belin, 2003, pp. 123-146.
- SEMAL Luc, « Militer à l'ombre des catastrophes : contribution à une théorie politique environnementale au prisme des mobilisations de la décroissance et de la transition », Thèse de doctorat, Lille : Lille 2, 8 décembre 2012, 649 p.
- SHAFFER Martin B., « Coalition Work among Environmental Groups », dans *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, sous la dir. de Patrick G. COY, Emerald Group Publishing Limited, 2000, pp. 111-126.
- SPANOU Calliope, *Fonctionnaires et militants : étude des rapports entre l'administration et les nouveaux mouvements sociaux*, Paris : L'Harmattan, 1991, 314 p.
- TOUPET Joy, « Les traducteurs du changement : de l'intégration des jeunes ruraux à la gestion de la nature : les formes de l'Education à l'Environnement au sein de l'ULAMIR-CPIE du Pays de Morlaix (1974 – 2017) », Thèse de doctorat, Rennes : Rennes 2, 11 janvier 2018, 538 p.
- TOURAINÉ Alain, DUBET François et HEGEDÜS Zsuzsa, *La prophétie anti-nucléaire*, Paris : Seuil, 1980, 373 p.
- VRIGNON Alexis, *La naissance de l'écologie politique en France : une nébuleuse au coeur des années 68*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2017, 322 p.
- WAHLSTRÖM Mattias et de MOOR Joost, « Governing Dissent in a State of Emergency : Police and Protester Interactions in the Global Space of the COP », dans *Climate Action in a Globalizing World : Comparative Perspectives on Environmental Movements in the Global North*, sous la dir. de Carl CASSEGÅRD, New York, États-Unis d'Amérique : Routledge, 2017, pp. 57-80.

Articles de revue

- ALPHANDÉRY Pierre et FORTIER Agnès, « Les associations dans le processus de rationalisation des données naturalistes », *Natures Sciences Sociétés*, 19 (1), 1^{er} mars 2011, pp. 22-30.
- BARTLEY Tim, « Comment les fondations façonnent les mouvements sociaux », trad. par Hélène BOISSON, *Politix*, (121), 11 mai 2018, pp. 173-213.

- « How Foundations Shape Social Movements : The Construction of an Organizational Field and the Rise of Forest Certification », *Social Problems*, 54 (3), 2007, pp. 229-255.
- BERNY Nathalie et ROOTES Christopher, « Environmental NGOs at a Crossroads ? », *Environmental Politics*, 27 (6), 2 novembre 2018, pp. 947-972.
- BOX-STEFFENSMEIER Janet M. et al., « Role Analysis Using the Ego-ERGM : A Look at Environmental Interest Group Coalitions », *Social Networks*, 52, 1^{er} janvier 2018, pp. 213-227.
- BRAUD Xavier, « La réforme de l'agrément du 12 juillet 2011 : Des objectifs louables, une occasion manquée ? », *Revue juridique de l'environnement*, 37 (1), 2012, pp. 63-81.
- COURTY Guillaume, BLONDIAUX Loïc et SAINTENY G., « L'élite verte : atypisme provisoire ou préfiguration d'un nouveau personnel politique ? », *Politix*, 3 (9), 1990, pp. 18-36.
- De MOOR Joost, « The 'Efficacy Dilemma' of Transnational Climate Activism : The Case of COP21 », *Environmental Politics*, 27 (6), 2 novembre 2018, pp. 1079-1100.
- DIANI Mario et DONATI Paolo R., « Organisational Change in Western European Environmental Groups : A Framework for Analysis », *Environmental Politics*, 8 (1), mars 1999, pp. 13-34.
- FALCONE Pasquale Marcello et al., « When All Seemed Lost. A Social Network Analysis of the Waste-Related Environmental Movement in Campania, Italy », *Political Geography*, 77, 1^{er} mars 2020, p. 102114.
- FISHER Dana R., « COP-15 in Copenhagen : How the Merging of Movements Left Civil Society Out in the Cold », *Global Environmental Politics*, 10 (2), 1^{er} mai 2010, pp. 11-17.
- FRÉOUR Nadège, « Le positionnement distancié de Greenpeace », *Revue française de science politique*, 54 (3), 2004, p. 421.
- GROLLEAU Gilles, MZOUGHFI Naoufel et THIÉBAUT Luc, « Les "alliances vertes" entre les entreprises et les associations de protection de l'environnement : une réelle réconciliation ou une "instrumentalisation" réciproque ? », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (4), novembre 2008, pp. 617-633.
- HRABANSKI Marie et VALETTE Élodie, « Organisations environnementales et services écosystémiques : stratégies de diffusion du concept et opportunités politiques », *VertigO - la revue électronique en sciences de l'environnement*, 12 (3), 15 décembre 2012.
- HUYS Sophie, « Saisir les tensions vécues par les acteurs d'une ONG au travers des discours sur et autour d'une plateforme numérique collaborative : le cas de Greenpeace Belgique et de Greenwire.org », *Recherches en communication*, 47, 28 novembre 2018.
- JACQUÉ Marie, « L'éducation à l'environnement : entre engagements utopistes et intégration idéologique », *Cahiers de l'action*, (47), 15 décembre 2016, pp. 13-19.
- LAIGLE Lydie, « Justice climatique et mobilisations environnementales », *VertigO : la revue électronique en sciences de l'environnement*, 19 (1), 2019.

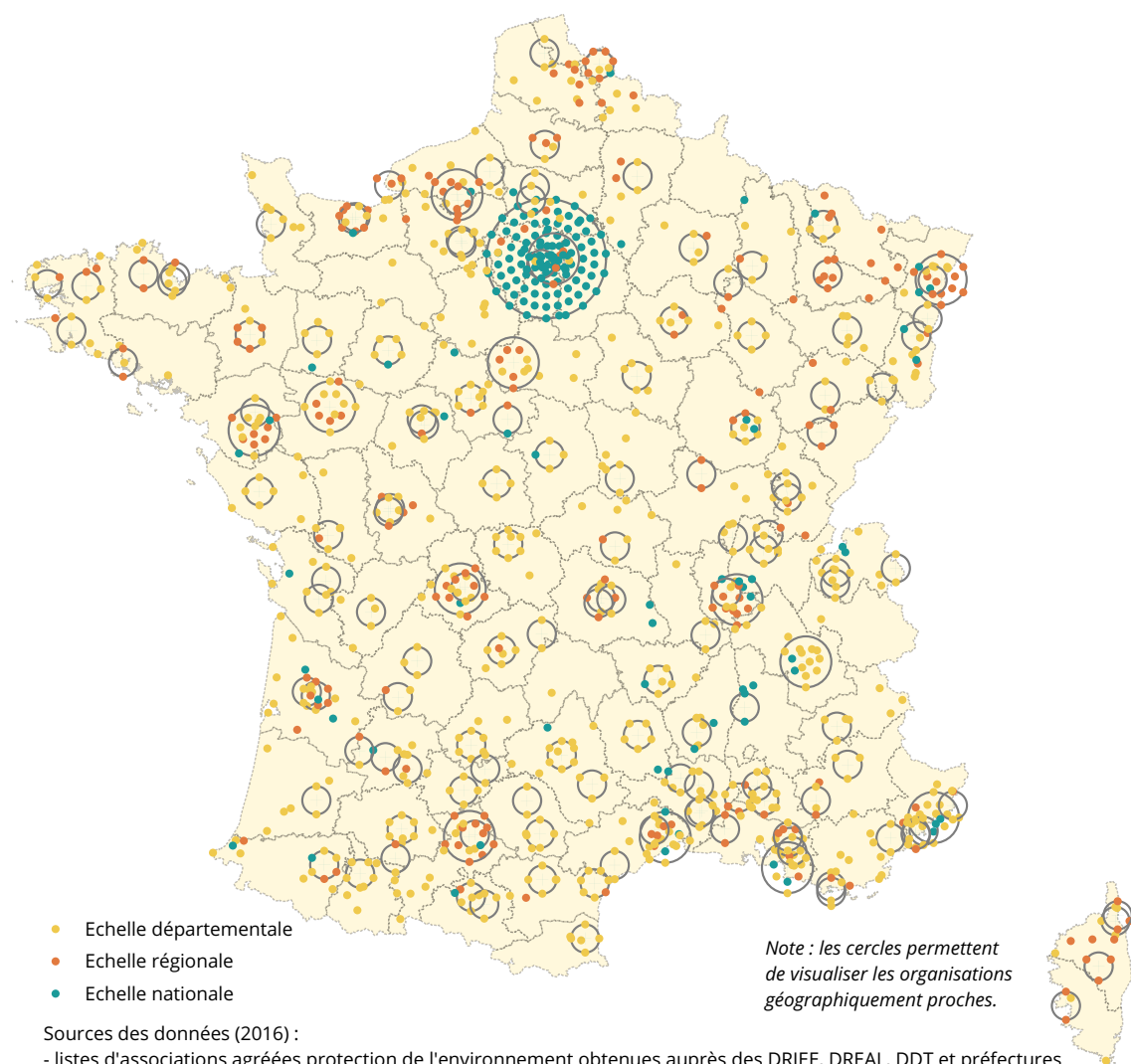
- LASCOUMES Pierre, « Des acteurs aux prises avec le "Grenelle Environnement" », *Participations*, (1), 10 octobre 2011, pp. 277-310.
- MARTIN-PLACE Véronique, « La participation associative dans la politique publique d'environnement française », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, (6), 1^{er} septembre 2002, pp. 223-238.
- MATAGNE Patrick, « Aux origines de l'écologie », *Innovations*, 18 (2), 2003, pp. 27-42.
- MORENA Edouard, « L'odeur de l'argent : les fondations philanthropiques dans le débat climatique international », *Revue internationale et stratégique*, (109), 21 mars 2018, pp. 115-123.
- MURPHY Gillian, « Coalitions and The Development of The Global Environmental Movement : A Double-Edged Sword », *Mobilization : An International Quarterly*, 10 (2), 1^{er} juin 2005, pp. 235-250.
- OLLITRAULT Sylvie, « Des plantes et des hommes : de la défense de la biodiversité à l'altermondialisme », *Revue française de science politique*, 54 (3), 2004, pp. 443-463.
- « Les écologistes français, des experts en action », *Revue française de science politique*, 51 (1), 1^{er} mars 2001, pp. 105-130.
 - « Science et militantisme : les transformations d'un échange circulaire. Le cas de l'écologie française », *Politix*, 9 (36), 1996, pp. 141-162.
- OSPITAL David et TEMPLIER Cendrine, « La professionnalisation des associations, source ou perte de sens pour l'action bénévole ? Étude du cas Surfrider Foundation Europe », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (32), 24 septembre 2018, pp. 3-25.
- PARK Hyung, « Forming Coalitions : A Network-Theoretic Approach to the Contemporary South Korean Environmental Movement », *Mobilization : An International Quarterly*, 13 (1), 1^{er} février 2008, pp. 99-114.
- SAINTENY Guillaume, « Les dirigeants écologistes et le champ politique », *Revue française de science politique*, 37 (1), 1987, pp. 21-32.
- TOPÇU Sezin, « Nucléaire : de l'engagement "savant" aux contre-expertises associatives », *Natures Sciences Sociétés*, 14 (3), 2006, pp. 249-256.
- VRIGNON Alexis, « Journalistes et militants. Les périodiques écologistes dans les années 1970 », *Le Temps des médias*, 25 (2), 24 septembre 2015, pp. 120-134.
- « Les écologistes et la protection de la nature et de l'environnement dans les années 1970 », *Ecologie & politique*, (44), 3 mai 2012, pp. 115-125.
- WEISBEIN Julien, « Capter et (co)produire des savoirs sous contraintes : le tournant expert de Surfrider Foundation Europe », *Politix*, (111), 15 décembre 2015, pp. 93-117.

Rapports officiels, autres ouvrages

- CARSON Rachel, *Silent Spring*, Greenwich, États-Unis d'Amérique : Fawcett, 1962, 304 p.
- COMMISSION MONDIALE SUR L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT, *Notre avenir à tous*, sous la dir. de Gro Harlem BRUNDTLAND, Luc GAGNON et Harvey L. MEAD, Montréal, Canada : Éditions du fleuve, 1989, 432 p.
- DELAÎTRE Élise, *Marché mondial de l'environnement et perspectives pour les éco-entreprises françaises*, 70, Paris : Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, janvier 2010.
- DORST Jean, HEIM Roger et LIPPE-BIESTERFELD Bernhard van, *Avant que nature meure*, Neuchâtel, Suisse : Delachaux & Niestlé, 1965, 424 p.
- Les comptes de l'économie de l'environnement en 2015*, Paris : Commissariat général au développement durable, avril 2018, p. 36.
- MEADOWS Donella H. et CLUB DE ROME, *The Limits to Growth : A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*, Londres, Royaume-Uni : Earth Island Ltd, 1972, 205 p.
- VOYNET Dominique et al., *L'environnement, question sociale : dix ans de recherches pour le ministère de l'environnement*, Paris : Editions Odile Jacob, 2001, 305 p.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, *Our Common Future*, Oxford, Royaume-Uni : Oxford Paperbacks, 1987, 416 p.

Annexes

A. Carte des organisations environnementales en France métropolitaine en 2016



Sources des données (2016) :

- listes d'associations agréées protection de l'environnement obtenues auprès des DRIEE, DREAL, DDT et préfectures départementales
- listes des associations et fondations reconnues d'utilité publique, catégorie environnement
- listes des réseaux : Réseau Semances Paysannes, France Nature Environnement (membres directs), Réseau Action Climat France, Réseau Santé Environnement

Données manquantes : agréments des départements Ardennes (08), Meurthe-et-Moselle (54), Cantal (15), Drôme (26), Loire (46), Savoie (73), Doubs (25), Morbihan (56), Somme (80).

B. Liste des entretiens

Organisation	Sexe	Durée	Date
WWF France	H	58 min	05/2018
Greenpeace France	H	1h05	06/2018
Fondation de l'Écologie Politique	H	1h28	11/2017
UNCPIE	F	1h14	06/2018
FNH	F	47 min	11/2017
Surfrider Foundation Europe	F	1h02	11/2016
Réseau sortir du nucléaire	F	1h21	11/2017
Amis de la Terre France	F	53 min	11/2017
Amis de la nature France	F	43 min	04/2018
LPO	H	1h31	10/2017
Fondation GoodPlanet	H	55 min	04/2018
FNE	H	39 min	11/2017
Fondation Heinrich Böll France	H	1h15	04/2018
REFEDD	F	1h	11/2017
Les amis d'Enercoop	H	56 min	04/2018
Greenpeace France	H	1h37	06/2018
Coalition Climat 21	F	1h10	04/2018
BLOOM	F	52 min	04/2018
Réseau Action Climat	H	30 min	12/2016

C. Guide d'entretien

Ce guide détaillé nous a servi de repère mental. Nous ne nous présentions qu'avec les grandes thématiques et des questions spécifiques à l'organisation notées sur un carnet pour ne pas transformer l'entretien en une simple passation de questionnaire et pour laisser « la possibilité à l'enquêté de dériver, de faire des digressions ou des incursions dans d'autres domaines¹ » et éviter de nous enfermer dans une liste de questions trop précises.

Individu

Parcours professionnel et militant

- Avant d'arriver dans cette organisation, quel a été votre parcours ? *Études, parcours professionnel.*
- Avez-vous eu d'autres engagements militants ? *Raisons et formes de ces engagements.*

Rapport à l'écologie

- Actuellement, quel est le sujet/problème qui vous paraît le plus important ? *Pourquoi, quelles solutions, quels blocages, etc. Insister sur le rôle de l'État, la société civile, les entreprises...*
- Vous considérez-vous comme militant ? Écologiste ? *Rapport au militantisme et au travail salarié, positionnement par rapport à la figure du bénévole.*
- Selon vous, qu'est-ce qui fait un bon militant écologiste ? *Voir ce qui est valorisé : expertise, authenticité, désintéressement, etc.*

Activité dans l'organisation

- Pourquoi cette organisation particulièrement ? *Revenir sur des éléments du parcours militant et professionnel si besoin. Aborder le choix du secteur associatif si pas fait précédemment.*
- Quel est votre rôle/votre travail au quotidien ? *Poste, personnes/services avec qui il collabore régulièrement, etc.*

1. BEAUD et WEBER, *op. cit.*, p. 179.

- Depuis combien de temps ? Votre rôle a-t-il évolué ?

Organisation

Fonctionnement interne

- Comment sont prises les décisions ? *Grandes orientations stratégiques et décisions quotidiennes. Démocratie interne.*
- *Si info pas présente dans les RA ou sur le site* : Comment est désigné le conseil d'administration ? Le directeur ?
- *Si groupes locaux/relais/assos locales membres* : êtes-vous en contact régulier avec eux ? Quel type d'échange (remontées ou directives), quel interlocuteur, rapport avec eux (notamment bénévoles), etc.

Organisation du pôle écologiste / catégories indigènes

- Pensez-vous que votre travail et celui de votre organisation s'inscrivent dans un mouvement plus large ? Si oui, lequel ? *Dénomination, objectifs et moyens.*
- Quelles organisations sont similaires à la vôtre, et pourquoi ? *En suggérer certaines, demander d'expliquer la réponse positive ou négative.*
- Quelles organisations vous semblent importantes dans le milieu de la protection de l'environnement en France ?
- Selon vous, quels sont les différents types d'organisations travaillant sur la protection de l'environnement ? *Identifier les catégories de l'enquête en termes d'échelle (locale, nationale...), de spécialisation, de modes d'action, d'organisation, de ressources (de masse, élitaire), de professionnalisation, etc.*
- Quelles sont les compétences et parcours valorisés dans votre organisation ? Est-ce la même chose dans toutes les organisations de protection de l'environnement ? *Insister sur les parcours personnels et professionnels répandus. Si expert : à quel moment on rentre dans la contestation ?*
- *Si pas abordé dans les questions précédentes* : quelles évolutions notables ? *Identifier les périodes importantes : pour l'organisation, et est-ce que c'est pareil pour les autres organisations ? Revenir sur la période du Grenelle si possible.*

Relations inter-organisationnelles

- A quelles occasions rencontrez-vous d'autres organisations travaillant sur le thème de l'environnement ? Où, à l'initiative de qui, etc.
- Quels types de relations avez-vous et pourriez-vous éventuellement avoir avec elles ? Identifier s'il existe des partenaires privilégiés, et pourquoi eux.
- Y a-t-il souvent des désaccords ? Si oui, lesquelles, comment est géré le conflit, etc.
- Quelles sont les personnes qui maintiennent ces relations dans les organisations ? (chargé de campagne, direction, etc.)
- Y a-t-il une circulation importante des personnes d'une organisation à une autre ? Circulation et multi-positionnement
- Questions sur des projets spécifiques/coalitions menés en commun avec d'autres organisation : demander de raconter comment ça se passe concrètement (réunion de travail, arriver à une position commune, etc.).

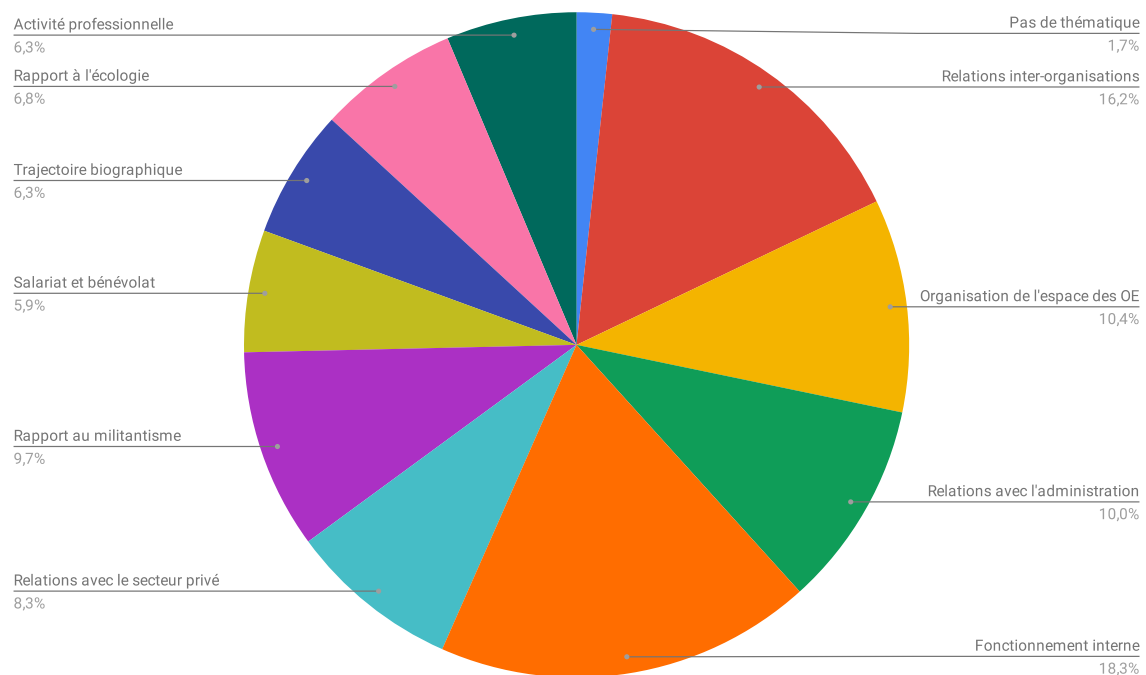
Relations avec d'autres champs

- Travaillez-vous avec des administrations ? Selon quelles modalités ? *Lesquelles et qui à l'intérieur, quel type de collaboration, etc. Partenaires ou adversaires ?*
- *Si pas abordé dans la question précédente : instances consultatives et comités.*
- Même question pour les entreprises. *Collaboration, mécénat, conseil et sous-traitance.*
- Généralement, d'où vient l'opposition à vos actions ? Avez-vous des « adversaires » identifiés ?
- Quels sont vos interlocuteurs privilégiés dans : le monde politique, les médias, l'administration, le monde scientifique, etc. ? Où, qui, comment, pourquoi ? *Relancer avec des personnes/institutions identifiées avant l'entretien et pas abordées dans les questions précédentes.*

D. Codage thématique des entretiens

Les retranscriptions des entretiens ont été codées thématiquement sur Sonal, principalement pour trier et sélectionner les extraits d'entretiens. Les catégories recoupent celles du guide d'entretien : activité professionnelle, rapport à l'écologie, rapport au militantisme, trajectoire biographique, salariat et bénévolat, fonctionnement interne (de l'organisation), organisation de l'espace des organisations environnementales, relations entre les organisations, relations avec l'administration et avec le secteur privé.

L'analyse chronométrique permet de voir la place prise par chacune de ces thématiques dans les entretiens, sachant qu'un même extrait peut avoir plusieurs thématiques :



E. Corpus documentaire

Nous ne listons ici que les documents, articles de presse et pages web directement utilisés et cités dans la thèse. Nous n'énumérons donc ni l'ensemble des documents consultés et traités dans le cadre de l'analyse de réseaux (environ 400 rapports et les sites de toutes les organisations), ni les documents internes de la Coalition Climat 21, pour les raisons de confidentialité expliquées dans l'introduction du quatrième chapitre.

Rapports d'activité, rapports financiers, documents internes

ADASI et al., *Évolution de l'accompagnement des structures associatives : Constats, besoins et pistes de réflexion*, 10 juillet 2017.

ADEMA et al., *Accompagner les mutations associatives. États des lieux et propositions*, avril 2012.

ALTERNATIBA, *Livret d'accueil Alternatiba & ANV-COP21 : présentation du mouvement aux nouvelles et nouveaux*, 2020.

ALTERNATIBA NANTES, *Alternatiba, la dynamique s'étend et se renforce - Communiqué de presse*, 26 août 2014.

« Charte de Belgrade », *Aménagement et nature*, (45), 1977, pp. 4-5.

CLER, *Rapport d'activité 2015*, 2016.

COALITION CLIMAT 21, *Appel de la Coalition Climat 21 à mettre immédiatement fin aux abus de la situation d'état d'urgence - Communiqué de presse*, 28 novembre 2015.

– *Climat : le 12 décembre, les citoyens écrivent la suite du mouvement en se mobilisant tout au long de la journée - Communiqué de presse*, 9 décembre 2015.

– *Dossier de presse*, 2015.

– *Kit de mobilisation locale*, 2015.

– *La société civile unie, solidaire et toujours mobilisée pour le climat - Communiqué de presse*, 16 novembre 2015.

– *Marche du 29 novembre et mobilisations du 12 décembre interdites à Paris - Communiqué de presse*, 18 novembre 2015.

CRDLA ENVIRONNEMENT, *Les essentiels de l'environnement*, décembre 2019.

FIGUERES Christiana, *Open Letter to Non-Governmental Organizations*, 28 novembre 2015.

FNE, *March4me : un dispositif digital pour soutenir les français privés de marche pour le climat - Communiqué de presse*, 20 novembre 2015.

- FNH, *Rapport d'activités 2012*, 2013.
- FONDATION GOODPLANET, *Rapport d'activité 2018*, 2019.
- FUTURES Générations, *Bilan de la 10ème Semaine pour les alternatives aux pesticides*, 2015.
- INSTITUT NÉGAWATT, *Rapport d'activité 2017*, 2018.
- L'ALLIANCE POUR LA PLANÈTE, *Le manifeste de l'alliance*, 2006.
- LES AMIS DE LA TERRE, *Lignes directrices des relations des Amis de la Terre - France avec les entreprises*, 14 mai 2006.
- M.D., « Montreuil prépare son sommet mondial des paysans et des économies alternatifs », *Le Montreuillois*, (1), 29 octobre-18 novembre 2015.
- OREE, *Rapport d'activité 2015 - Programme 2016*, 2015.
- PREMIER MINISTRE, *Communiqué de presse*, 21 avril 2015.
- RÉSEAU ACTION CLIMAT et al., *Les emplois de la transition énergétique : une opportunité pour la France*, mai 2018.
- RÉSEAU ACTION CLIMAT FRANCE, *Charte fondatrice*, juillet 1996.
- *Rapport d'activité 2015*, 2015.
- RÉSEAU SORTIR DU NUCLEAIRE, « Action aérienne à l'Arche de La Défense », *Sortir du nucléaire*, (68), février 2016, p. 36.
- SEA SHEPHERD FRANCE, *Rapport Financier 2016*, 2017.
- TARA EXPÉDITIONS, *Rapport d'activité 2015*, 2016.
- THE SHIFT PROJECT, *Mobiliser l'enseignement supérieur pour le climat*, mars 2019.
- UNCPIE, *Plaquette CPIE - Le réseau*, juin 2012.
- *Rapport d'activité 2014 et d'orientation 2015*, 2015.
- *Rapport d'activité 2015 et d'orientation 2016*, 2016.
- *Rapport d'activité 2017 et d'orientation 2018*, 2018.
- *Rapport d'activité 2019 et d'orientation 2020*, 2020.
- UNFCCC, *Provisional List of Participants*, 1^{er} décembre 2015.
- WWF FRANCE, *Brochure de présentation du Club EPP*, 12 février 2020.
- *Charte du club Entreprendre pour la planète*, 17 octobre 2018.
- *Rapport Monde Économique - 2015-2016*, 2017.
- *Rapport Monde Économique - 2017-2018*, 2019.

Articles de presse

- AFP, « Près de 1000 arrestations lors de la manifestation de Copenhague », *France 24 (en ligne), europe*, 12 décembre 2009.
- ASTIER Marie et AUSIAS Maëlle, « La police violente de nouveau des manifestants pour le climat », *Reporterre, le quotidien de l'écologie (en ligne)*, 4 décembre 2015.
- ASTIER Marie et d'ALLENS Gaspard, « Le mouvement pour le climat mise gros sur la désobéissance civile », *Reporterre, le quotidien de l'écologie (en ligne)*, 21 septembre 2019.
- BARROUX Rémi, « La Coalition Climat 21 prépare la mobilisation citoyenne pour la COP de Paris », *Le Monde (en ligne)*, 10 juillet 2015.
- CANS Roger, « Une initiative de la Fondation Ushuaïa - Des enseignants découvrent la mangrove sénégalaise », *Le Monde*, 4 janvier 1992, p. 7.
- CAMEL Laurence et DUPONT Gaëlle, « Climat de défiance entre gouvernement et écologistes », *Le Monde*, 31 mars 2010, p. 4.
- CARBOU Guillaume, « En finir avec la confusion entre écologie et environnementalisme », *Libération (en ligne)*, 16 juin 2019.
- COLLECTIF, « Bravons l'état d'urgence, manifestons le 29 novembre », *Libération (en ligne), Idées*, 24 novembre 2015.
- COMBES Maxime, « Pour que la "révolution climatique" ne soit pas qu'un mot ! », *Le HuffPost (en ligne), Actualités*, 17 décembre 2015.
- DUPONT Gaëlle, « Une fédération d'associations écologistes, L'Alliance pour la planète, note les programmes », *Le Monde*, 27 février 2007, p. 11.
- DURAND Cédric, « Injustices climatiques - Interview de Julien Rivoire », *Contre-temps (en ligne)*, 1^{er} octobre 2015.
- FAYNER Elsa, réal. *La mécanique burn-out*, 2017.
- GREBOVAL Pascal, « Jon Palais : Les deux faces de la non-violence », *Kaizen*, Janvier-Février 2017, 9s.
- LINDGAARD Jade, « En Seine-Saint-Denis, l'injustice climatique rejoint les luttes sociales et raciales », *Mediapart (en ligne)*, 12 octobre 2015.
- LOSSON Christian et SCHAUB Coralie, « Climat : comment se manifester sans manifester », *Libération (en ligne)*, 21 novembre 2015.
- MARTIN Camille, « Deux mille activistes du climat ont bloqué "la République des pollueurs" », *Reporterre, le quotidien de l'écologie (en ligne)*, 20 avril 2019.
- OUEST-FRANCE et AFP, « Des ONG boycottent une réunion et dénoncent un "mépris" du gouvernement », *Ouest-France (en ligne)*, 1^{er} septembre 2020.
- « Philippe Martinez, Cécile Duflot, Jean-François Julliard... Leur appel pour la justice sociale et le climat », *Le Journal du Dimanche*, 18 janvier 2020.

RADISSON Laurent, « L’Affaire du siècle : le mémoire en défense de l’État ne convainc pas les associations requérantes », *Actu-Environnement (en ligne)*, 26 juin 2020.

ROUSSEAU Juliette, « COP 21 : le gouvernement sourd aux demandes de la société civile », *Libération (en ligne)*, 22 octobre 2015.

WEYLER Rex, « Greenpeace at 40 : An Album of ’Mind Bomb’ Images », *The Tyee (en ligne)*, 15 septembre 2011.

Sites web

1% FOR THE PLANET FRANCE, « Qui sommes-nous ? » [en ligne], disponible sur <https://www.onepercentfortheplanet.fr/qui-sommes-nous/> (page consultée le 4/03/2020)

350.ORG, « Ne nous réduisez pas au silence ! » [en ligne], disponible sur <https://act.350.org/sign/ne-nous-reduisez-pas-au-silence/> (page consultée le 06/09/2020)

ADASI, « Nos expertises » [en ligne], disponible sur <https://adasi.org/nos-expertises/> (page consultée le 31/10/2020)

ADASI, « Nos bénéficiaires » [en ligne], disponible sur <https://adasi.org/les-beneficiaires/> (page consultée le 31/10/2020)

ADMICAL, « Baromètre du mécénat d’entreprise » [en ligne], disponible sur <http://admical.org/contenu/barometre-du-mecenat-dentreprise> (page consultée le 31/01/2020)

ANV-COP21, « Debout et déterminé-e-s pour le climat » [en ligne], disponible sur <https://anv-cop21.org/appel/> (page consultée le 06/10/2020)

CAMPS CLIMAT, « Les camps climat, kesako ? » [en ligne], disponible sur <https://campclimat.eu/a-propos-de/> (page consultée le 07/10/2020)

, « Découvrir les métiers du plaidoyer » [en ligne], disponible sur <https://cap-impact.org/metiers-du-plaidoyer/> (page consultée le 28/01/2021)

CC21, « Groupes locaux » [en ligne], disponible sur <http://www.coalitionclimat21.org/fr/contenu/groupes-locaux/> (page consultée le 15/08/2020)

CRDLA ENVIRONNEMENT, « Utilité sociale » [en ligne], disponible sur <http://www.crklaenvironnement.org/-Utilite-sociale-> (page consultée le 01/02/2021)

CAN INTERNATIONAL, « About CAN » [en ligne], disponible sur <http://www.climatenetwork.org/about/about-can> (page consultée le 06/01/2020)

CLER, « Notre histoire » [en ligne], disponible sur <https://cler.org/association/notre-histoire/> (page consultée le 17/03/2020)

THE SHIFT PROJECT, « Notre ambition » [en ligne], disponible sur <https://theshiftproject.org/ambition/> (page consultée le 26/11/2019)

CLUSTER MARITIME FRANÇAIS, « À propos du CMF » [en ligne], disponible sur <https://www.cluster-maritime.fr/apropos/> (page consultée le 26/03/2020)

DÉMOSPHÈRE, « Dimanche 29 novembre : Manifestation à Paris pour le climat » [en ligne], disponible sur <https://paris.demosphere.net/rv/41336> (page consultée le 16/09/2020)

ÉNERGIE SOLIDAIRE, « Agissez à nos côtés » [en ligne], disponible sur <https://www.energie-solidaire.org/agissez-a-nos-cotes/#donenergie> (page consultée le 02/01/2021)

EXPÉDITION 7^E CONTINENT, « Espace Science » [en ligne], disponible sur <http://www.septiemecontinent.com/espace-science/> (page consultée le 26/03/2020)

FNH, « Historique » [en ligne], disponible sur <https://web.archive.org/web/20140213234843/http://www.fondation-nicolas-hulot.org/fondation/historique> (page consultée le 26/10/2020)

FNH, « Fleur de Lampaul » [en ligne], disponible sur <http://archive.wikiwix.com/cache/index2.php?url=http%3A%2F%2Fwww.fondation-nicolas-hulot.org%2Ffondation%2Fpresentation> (page consultée le 26/10/2020)

FNH, « Historique » [en ligne], disponible sur <https://www.fondation-nicolas-hulot.org/historique/> (page consultée le 26/10/2020)

FNH, « Mission, vision, valeurs » [en ligne], disponible sur <http://www.fondation-nature-homme.org/fondation/mission/mission-vision-valeurs> (page consultée le 28/01/2020)

FNH, « Le comité des donateurs » [en ligne], disponible sur <https://www.fondation-nicolas-hulot.org/comite-consultatif-des-donateurs/> (page consultée le 20/01/2021)

FONDATION DANIELLE MITTERRAND - FRANCE LIBERTÉS, « Climat : “Si on ne fait rien, personne ne le fera à notre place” » [en ligne], disponible sur <https://www.france-libertes.org/fr/climat-si-on-ne-fait-rien-personne-ne-le-fera-a-notre-place/> (page consultée le 04/09/2020)

FONDATION GOODPLANET, « La Fondation GoodPlanet » [en ligne], disponible sur <https://www.goodplanet.org/fr/la-fondation-goodplanet/> (page consultée le 24/02/2020)

FONDATION GOODPLANET, « RSE : accompagnement et création de valeur » [en ligne], disponible sur <https://www.goodplanet.org/fr/entreprises-institutions/rse-accompagnement-creation-de-valeur/> (page consultée le 24/02/2020)

FONDATION TARA OCÉAN, « À propos » [en ligne], disponible sur <https://oceans.taraexpeditions.org/m/qui-est-tara/la-fondation-tara-ocean/> (page consultée le 26/03/2020)

FPH, « Présentation » [en ligne], disponible sur http://www.fph.ch/article19_fr.html (page consultée le 04/03/2020)

GOUVERNEMENT, « L'implication de la société civile est la grande réussite de la

COP 21 » [en ligne], disponible sur <https://www.gouvernement.fr/l-implication-de-la-societe-civile-est-la-grande-reussite-de-la-cop-21-3513> (page consultée le 15/08/2020)

GOUVERNEMENT, « Comprendre la #COP21 » [en ligne], disponible sur <https://www.gouvernement.fr/action/la-cop-21> (page consultée le 02/09/2020)

GRASSROOTS GLOBAL JUSTICE, « About » [en ligne], disponible sur <https://ggjalliance.org/about/> (page consultée le 21/08/2020)

GREENPEACE FRANCE, « Lancement Campagne Citoyenne (GreenVoice, WeGreen) » [en ligne], disponible sur <https://www.greenpeace.fr/espace-presse/lancement-campagne-citoyenne-greenvoice-wegreen/> (page consultée le 23/01/2021)

INSTITUT ISBL, « Nouvelles alliances : les associations à la manoeuvre » [en ligne], disponible sur <https://institut-isbl.fr/nouvelles-alliances-associations-a-manoeuvre/> (page consultée le 29/10/2020)

INSTITUT NÉGAWATT, « Acteur de la transition énergétique » [en ligne], disponible sur <https://www.institut-negawatt.com/> (page consultée le 01/01/2021)

LES AMIS DE LA TERRE FRANCE, « Histoire » [en ligne], disponible sur <https://www.amisdelaterre.org/nous-connaitre/une-histoire-des-victoires/> (page consultée le 17/10/2020)

NOÉ, « Partenaires privés » [en ligne], disponible sur <http://noe.org/tout-sur-noe/a-propos-de-noe/partenariat-avec-noe/entreprises-et-fondations-dentreprise/> (page consultée le 27/03/2020)

PARTENARIAT FRANÇAIS POUR L'EAU, « Qui sommes-nous » [en ligne], disponible sur <https://www.partenariat-francais-eau.fr/qui-sommes-nous/> (page consultée le 23/03/2020)

RAC, « COP21 : [Un accord,] et maintenant ? » [en ligne], disponible sur <https://reseauactionclimat.org/cop21-un-accord-et-maintenant/> (page consultée le 21/09/2020)

RÉSEAU SEMENCES PAYSANNES, « L'association » [en ligne], disponible sur <https://www.semencespaysannes.org/les-semences-paysannes/l-association.html> (page consultée le 28/03/2020)

WWF FRANCE, « Nos champs d'action » [en ligne], disponible sur <https://www.wwf.fr/champs-daction> (page consultée le 23/02/2020)

WWF FRANCE, « Entreprendre pour la planète » [en ligne], disponible sur <https://www.wwf.fr/qui-sommes-nous/entreprises-partenaires/club-entreprendre-pour-la-planete> (page consultée le 26/11/2019)

WWF FRANCE, « Qui sommes-nous ? » [en ligne], disponible sur <https://www.wwf.fr/qui-sommes-nous/organisation> (page consultée le 01/01/2021)

F. Utiliser une base de données orientée graphe

Dans la majorité des cas, les logiciels d'analyse de réseaux peuvent lire des données relationnelles sous deux formats : une matrice d'adjacence ou deux tableaux, l'un listant les nœuds et leurs propriétés, l'autre listant les liens. La deuxième option est généralement favorisée pour la récolte de données.

Nous avons opté pour une option différente en utilisant une base de données orientée graphe. Contrairement à une base de données relationnelle « classique » où les données sont organisées dans des tableaux (Excel, MySQL, etc.), la BDD orientée graphe les stocke sous forme de nœuds et de liens. Ce type de base de données est de plus en plus utilisée, notamment pour des raisons de performance sur des volumes importants de données.

Ce n'est pas pour cette raison que nous nous sommes tournés vers cet outil, mais pour la proximité évidente avec les données de réseaux et la flexibilité qu'il offre. Nous avons utilisé Neo4j, système de gestion de base de données libre, et son langage Cypher qui permet de créer, modifier et extraire des données de manière très intuitive pour l'analyse de réseaux.

Par exemple, pour créer un nœud de type « Organisation » et ses propriétés (nom, sigle, statut) :

```
CREATE (o:Organisation {nom:"Agir pour l'environnement", sigle:"APE",  
    statut:"association", champ:"ecolo"})
```

Créer un lien de partenariat impliquant du mécénat entre une organisation et une entreprise :

```
MATCH (o:Organisation {sigle:LPO}) AND (e:Entreprise {sigle:"EDF"})  
CREATE (o)-[r:PARTENAIRE_DE {type:"mecenat"}]-(e)
```

Pour une relation orientée, il suffirait de remplacer la dernière ligne par celle-ci :

```
CREATE (o)-[r:PARTENAIRE_DE]->(e)
```

Créer un projet commun et un lien de participation pour chaque association environnementale :

```
MATCH (o:Organisation)
```

```
WHERE o.statut="association" AND o.champ="ecolo"
```

```
CREATE (o)-[r:MEMBRE_DE]-(p:Projet {nom:"Coalition", date:"2018"})
```

S'il existe 40 associations environnementales dans la base, cette requête va créer 40 liens entre le nœud du projet et chacune d'entre elle.

La création de données sur un réseau large comportant de nombreux nœuds est donc relativement aisée. L'outil offre en outre suffisamment de flexibilité pour faire évoluer la structure des données, puisque rien n'empêche d'ajouter au fur et à mesure des types de nœud (des personnes par exemple), de relation ou des propriétés.

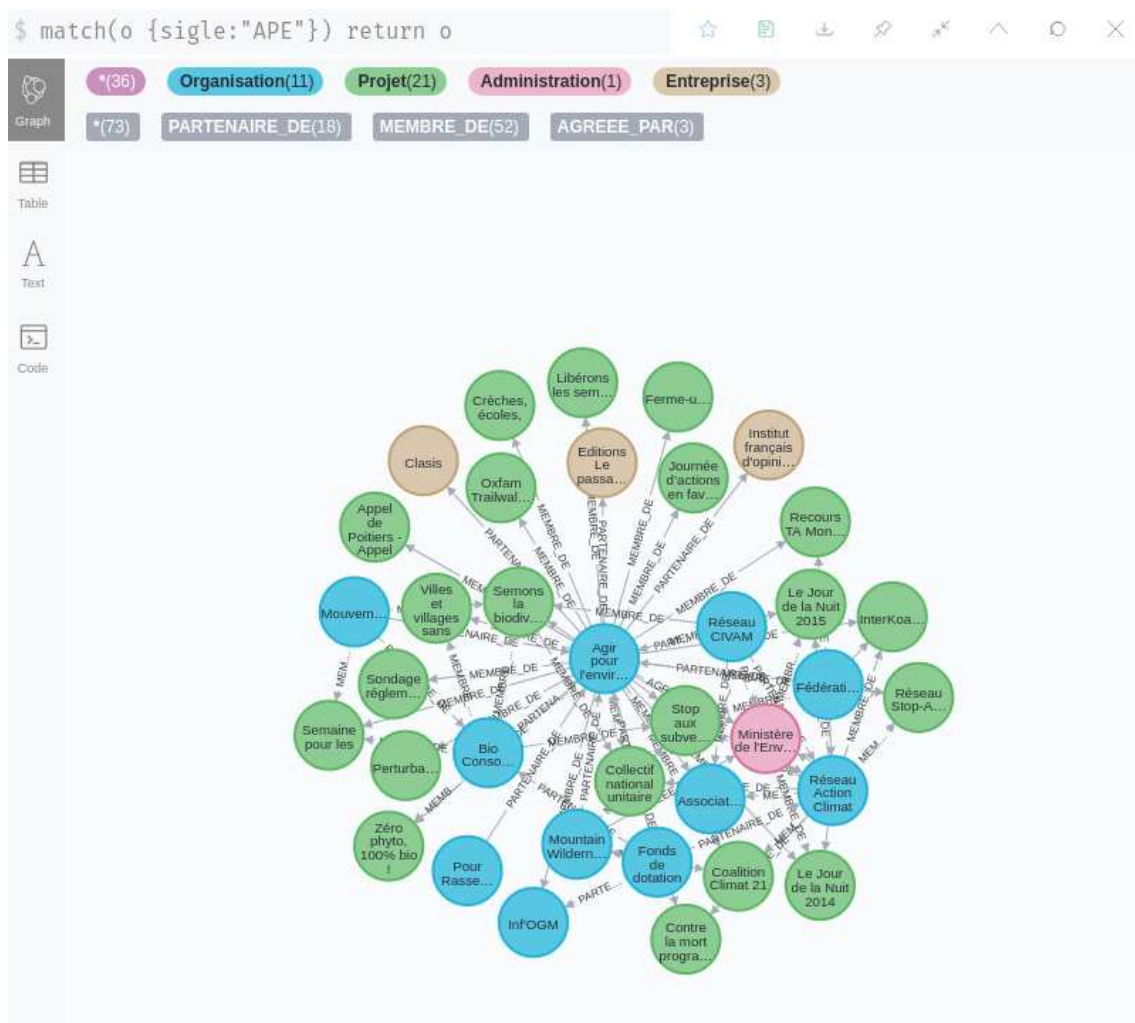
Il permet également de préserver la complexité des données, puis de les regrouper et les simplifier au moment du passage sur des logiciels d'analyse. Ainsi, notre base de données contient 6 720 relations entre 3 150 nœuds de 9 types – administration, entreprise, établissement (recherche et enseignement supérieur), média, organisation, parti, personne, projet et syndicat. Nous n'avons finalement pas utilisé les partis, les personnes et les médias dans l'analyse.

Les requêtes permettent de naviguer facilement dans les données. Par exemple, pour lister les projets communs entre Greenpeace et des organisations de solidarité internationale :

```
MATCH (o:Organisation {nom:"Greenpeace France"})-[]-(p:Projet)-[]-(s:
  Organisation {champ:"si"})
RETURN p.nom, s.nom, s.sigle
```

Cette requête va retourner un tableau de trois colonnes listant les projets et l'organisation de solidarité internationale qui y a participé.

Le « navigateur » de Neo4j permet également de visualiser les données sous forme de graphe, et de naviguer facilement dans le réseau en « dépliant » les nœuds, par exemple à partir du nœud d'Agir pour l'environnement :



En utilisant ces requêtes, il est possible d'exporter une liste des nœuds et une liste des relations pour les importer dans n'importe quel logiciel d'analyse de réseaux.

G. Données et scripts R pour l'analyse de réseaux

Toutes les analyses et visualisations ont été réalisées sur R avec les *packages* *igraph*, *sna*, *tnet*, *intergraph*, *dplyr*, *reshape2*, *lemon*, *ggplot2* et *GGally*.

Les données utilisées dans les deux premiers chapitres sont accessibles sur un dépôt situé à l'adresse :

<https://framagit.org/maloherry/oen>

On peut également y trouver quatre scripts commentés :

- `mesures.R` : mesures élémentaires sur le réseau de collaboration
- `blockmodel.R` : application des différentes étapes du *blockmodel* sur le réseau de collaboration et visualisation
- `prox.R` : calcul des indicateurs de proximité
- `visu_prox.R` : exemples de visualisation des indicateurs de proximité

Chaque script peut être utilisé indépendamment des autres.

H. Liste des organisations

Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Act Responsable	1	0	1
AderOC	1	0	0
Agir pour l'environnement	1	1	1
Agir pour les paysages	0	0	1
Agropolis Fondation	0	1	0
Alerte des Médecins sur les Pesticides	1	1	0
Alliance Paysans Ecologistes Consommateurs	1	1	1
AlterCampagne	0	1	1
Alternatiba	1	1	0
Appel de la jeunesse – Générations Cobayes	1	1	0
Armes nucléaires STOP	0	1	1
Association 4D – Dossiers et débat pour le DD	1	1	1
Association Bilan Carbone	1	1	1
Association Communication et Information (& Innovation) pour le développement durable	0	1	1
Association d'Entraide aux Malades de Myofasciite à Macro-phages	1	1	1
Association de Diététique et Nutrition Critiques	0	0	1
Association des biens français du patrimoine mondial	0	1	0
Association des journalistes de l'énergie	0	1	0
Association des journalistes de l'environnement	0	1	1
Association des Journalistes du Patrimoine	0	1	0
Association des lépidoptéristes de France	0	0	1
Association des Médecins Français pour la Prévention de la Guerre Nucléaire	1	1	0
Association des Riverains de France	0	1	0
Association Française d'Agroforesterie	1	1	0

Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Association Française d'aide et de défense des personnes atteintes du syndrome d'hypersensibilité chimique multiple	0	1	0
Association Française de Lichenologie	0	0	1
Association Française des Entreprises pour l'Environnement	0	1	1
Association française des ingénieurs et techniciens de l'environnement	1	1	1
Association française des journalistes agricoles	0	1	0
Association Française des Véloroutes et Voies Vertes	1	1	0
Association Française Interprofessionnelle des Ecologues	0	1	1
Association Française pour l'Étude du Sol	0	1	1
Association Française pour l'Eau l'Irrigation et le Drainage	0	1	1
Association française pour la prévention des catastrophes naturelles	0	0	1
Association Génération Responsable	1	1	1
Association internationale pour une agriculture écologiquement intensive	0	1	0
Association Monégasque sur l'Acidification des Océans	1	0	1
Association nationale de Développements des Espaces Ruraux	0	0	1
Association Nationale des Chasseurs de Gibiers d'Eau	1	0	0
Association Nationale des Chasseurs de Grand Gibier	0	0	0
Association Nationale pour la protection des Eaux et Rivières - Truite, Ombre, Saumon Dite Anper-Tos	1	1	1
Association Nationale pour la protection du ciel et de l'environnement nocturne	1	1	1
Association PAC 2013	0	0	1
Association paléontologique française	0	0	1
Association pour l'étude et la conservation des sélaciens	0	1	0
Association pour la prévention de la pollution atmosphérique	0	0	1

Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Association pour la Promotion d'une Agriculture Durable	0	1	0
ASsociation pour la PROmotion des Préparations Naturelles Peu Préoccupantes	1	0	1
Association pour la Protection des Animaux sauvages	1	1	1
Association pour le Contrat Mondial de l'Eau	1	0	0
Association pour le Financement de la Transition Ecologique et de la Rénovation Thermique	1	0	1
Association pour le Renouveau de l'Herboristerie	0	1	0
Association Santé Environnement France	0	1	0
Association Scientifique Technique pour l'Eau et l'Environne- ment	1	1	1
Association Technique Energie Environnement	0	1	1
Association Toxicologie Chimie	0	0	1
Avenir Climatique	1	1	0
Aviornis France International	0	0	0
Bio Consom'acteurs	1	1	1
Biodiversité : échanges et diffusion d'expériences	1	1	1
BLOOM Association	1	1	0
Centre d'information et de documentation sur le bruit	0	1	0
Centre de recherche et d'information indépendantes sur les rayon- nements électromagnétiques	1	1	0
Centre International de Droit Comparé de l'Environnement	0	0	1
Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Dé- veloppement Durable	0	0	1
Centre Interprofessionnel Technique d'Etudes de la Pollution At- mosphérique	0	1	1
Cercle National du Recyclage	1	1	1
Chrétiens Unis pour la Terre	1	0	0

Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Club France Développement durable	0	1	1
Coalition pour l'art et le développement durable	0	1	0
Coeur de Forêt	1	1	0
Colibris, mouvement pour la terre et l'humanisme	1	1	1
Collectif Effnergie	1	1	1
Collectif Français pour l'Éducation à l'Environnement vers un Développement Durable	1	1	1
Collectif pour une Transition Citoyenne	1	1	1
Collège des Directeurs du Développement Durable	1	1	1
Comité 21	1	1	1
Comité d'étude et de liaison des associations à vocation agricole et rurale	0	0	1
Comité de liaison des énergies renouvelables	1	1	1
Comité de recherche et d'information indépendantes sur le génie génétique	1	1	1
Comité français de l'union internationale pour la conservation de la nature	1	1	1
Comité Français Pour le Patrimoine Géologique	0	0	1
Comité pour le Développement Durable en Santé	1	1	1
Commission de Recherche et d'information indépendantes sur la radioactivité	0	1	0
Confédération des amis des parcs naturels régionaux de France	0	1	1
Confédération Française pour l'Habitation, l'Urbanisme, l'Aménagement, le Territoire et l'Environnement	0	1	0
Connected by Nature	1	1	0
Conseil Français de l'Énergie	0	0	1
Conseil International des Monuments et des Sites - ICOMOS France	0	1	0

Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Convergences	1	1	1
Coordination Nationale Médicale Santé Environnement	0	0	1
Coordination Nationale pour la Défense des Semences Fermières	1	0	0
Cradle to Cradle Community	0	0	1
Cybelle Planète	0	1	0
Décider ensemble	1	1	1
Décroissance - MOC	1	0	0
Demeter France	1	1	1
Ecolo crèche	0	1	1
Ecologie humaine	0	0	0
Ecologie sans frontières	1	1	0
EcoOcéan Institut	1	1	0
Ecophylle	0	1	0
Effet de serre toi-même !	1	0	1
Énergie Partagée	1	1	1
Energies 2050	1	0	1
Entreprendre Vert	1	0	1
Ethic Ocean	1	1	0
Expédition 7e Continent	1	1	0
Expéditions MED	1	1	0
Federation Française De La Randonnée Pédestre - Comite National Des Sentiers De Grande Randonnée	0	1	1
Fédération ATMO France	0	0	1
Fédération des Associations pour le développement de l'emploi agricole et rural	1	1	1
Fédération des Conservatoires botaniques nationaux	1	1	1
Fédération des conservatoires d'espaces naturels	1	1	1
Fédération des CPN – Connaître et Protéger la Nature	1	1	1

Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Fédération des Moulins de France	0	1	0
Fédération des Musées d'Agriculture et du Patrimoine rural	0	1	0
Fédération des Parcs Naturels Régionaux de France	1	1	1
Fédération Française de Naturisme	0	0	1
Fédération Française de Spéléologie	0	1	0
Fédération Française des Associations de sauvegarde des Moulins	0	1	0
Fédération Française des Clubs Alpains et de Montagne	0	1	1
Fédération Française des Sociétés de Sciences Naturelles	0	1	1
Fédération Française des Usagers de la Bicyclette	1	1	1
Fédération Française Union Touristique les Amis de la Nature	0	0	1
Fédération nationale de la pêche et de la protection du milieu aquatique	1	1	0
Fédération Nationale des Associations d'Usagers des Transports	1	1	1
Fédération Nationale des Associations Départementales Agréées de Pêcheurs Amateurs aux Engins et Filets sur le Domaine Public	0	0	0
Fédération nationale des associations syndicales de marais	1	0	0
Fédération nationale des chasseurs	1	1	1
Fédération Nationale des Jardins Familiaux et Collectifs	1	1	1
Fédération Patrimoine-Environnement	1	1	0
Fermes d'avenir	0	1	0
FERUS	0	1	0
Fête de la Nature	0	1	1
Fondation Avril	0	0	0
Fondation de l'Ecologie Politique	1	1	0
Fondation Droit Animal Ethique et Sciences	0	1	0
Fondation Ensemble	0	1	0
Fondation Goodplanet	1	1	1
Fondation Heinrich Böll Stiftung	1	1	0

Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Fondation Humus	0	1	0
Fondation Iris	0	1	0
Fondation Jacques Rougerie	1	1	0
Fondation Le PAL NATURE	0	1	0
Fondation Lemarchand pour l'Équilibre entre les Hommes et la Terre	0	1	0
Fondation Nationale pour la Protection des Habitats de la Faune Sauvage	0	0	0
Fondation Nicolas Hulot pour la Nature et l'Homme	1	1	1
Fondation pour la Recherche sur la Biodiversité	1	1	1
Fondation Prince Albert II de Monaco	1	1	1
Fondation René Dumont	1	1	0
Fondation Sciences Citoyennes	1	1	1
Fondation Terra Symbiosis	0	1	0
Fondation Terre de Liens	1	1	1
Fondation Toi l'arbre	0	1	0
Fondation Trente Millions D'amis	0	0	0
Fonds de dotation 1% for the Planet France	1	1	0
Fonds de Dotation Pierre Rabhi	0	1	0
Fonds de Dotation pour la Biodiversité	1	0	1
Fonds Français pour la Nature et l'Environnement	0	0	1
Fonds pour la conservation des rivières sauvages	1	1	1
Forum des Agriculteurs Responsables Respectueux de l'Environnement	1	0	1
France Nature Environnement	1	1	1
Génération futures	1	1	1
Global Chance	1	0	0
Green Cross France et Territoires	1	1	1

Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Greenpeace France	1	1	1
Groupe de Recherche sur les Cétacés	0	0	1
Groupe Energies Renouvelables, Environnement et Solidarités	1	1	1
Groupe Ruralités Education et Politiques	1	1	0
Groupement des Associations Porteuses de Projets en Environnement	1	1	0
Groupement des scientifiques pour l'information sur l'énergie nucléaire	0	0	1
Halte à l'Obscurescence Programmée	0	0	0
HHORAGES-FRANCE	0	0	1
Humanité et Biodiversité	1	1	1
ICAN France	0	1	1
Inf'OGM	1	1	1
Innovation Citoyenne et Développement Durable	0	1	1
Institut de formation et de recherche en éducation à l'environnement	1	1	1
Institut de l'économie circulaire	1	1	1
Institut européen pour la gestion des oiseaux sauvages et de leurs habitats	1	1	1
Institut Français De La Mer	1	0	0
Institut Momentum	1	0	0
Institut Océanographique - Fondation Albert Ier de Monaco	1	1	0
Institut Veblen	1	0	0
Institute for Climate Economics	1	1	1
Intelligence Verte	0	1	0
Isolons la Terre contre le CO ₂	1	1	1
Jardinot	0	1	1
Je vote pour le climat	1	0	0

Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Journalistes-écrivains pour la nature et l'écologie	0	1	0
Kokopelli	0	1	0
L'Académie de l'eau	0	1	1
L'Heureux Cyclage	1	1	0
L'Homme et l'Animal, Société de Recherche Interdisciplinaire	0	0	1
La Fabrique Ecologique	0	0	1
La Garance voyageuse	0	1	1
La Maison Passive	0	1	0
Les Ami.e.s de la Conf'	1	1	1
Les Amis d'Enercoop	1	1	1
Les Amis de la Terre	1	1	1
Les Droits du piéton	1	1	0
Les Jardins de Cocagne	0	1	1
Ligue Française Contre Le Bruit	0	0	0
Ligue pour la protection des oiseaux	1	1	1
Longitude 181	1	1	0
Maisons paysannes de France	0	1	0
Man and Biosphere France	0	1	1
Météo et Climat	1	1	1
Minga	1	1	0
Mountain Riders	1	1	0
Mountain Wilderness France	1	1	1
Moutain Bikers Foundation	1	0	0
Mouvement de l'Agriculture Bio-Dynamique	1	1	1
Mouvement Inter-Régional des AMAP	1	1	1
Mouvement National de Lutte pour l'Environnement	1	1	1
Mouvement Utopia	1	1	0
Nature et Progrès	1	1	1

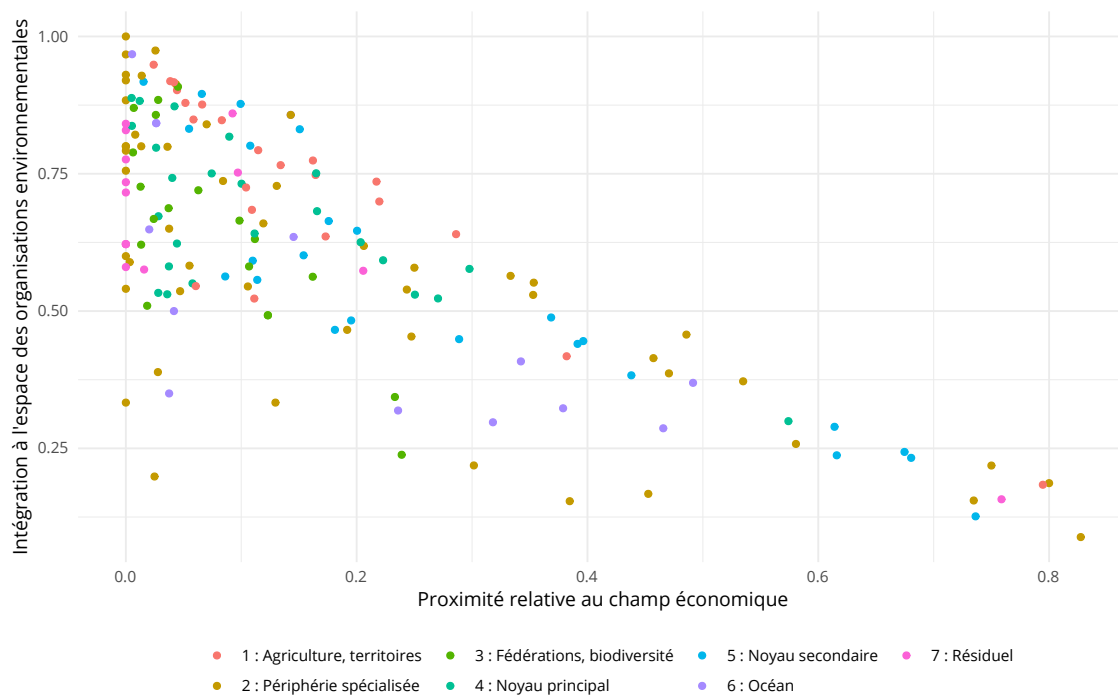
Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Naturerights	1	0	0
négaWatt	1	1	0
Noé	1	1	1
Non au Mercure Dentaire	0	0	1
Novo Ideo	0	0	0
Observatoire des armements	0	1	1
OceanoScientific	1	1	0
Office International de l'Eau	0	1	1
Office pour les insectes et leur environnement	1	1	1
OGM Dangers	1	0	1
Organisation pour le Respect de l'Environnement dans l'Entre- prise	1	1	1
Partenariat Français pour l'Eau	1	1	1
Passerelles.info	0	1	0
Paysages de France	1	1	0
Paysages de l'après-pétrole	1	0	0
Phyto-victimes	1	1	0
Planète Mer	1	0	0
Pour l'Emergence d'une Université du Vivant	0	1	1
Pour Rassembler, Informer et Agir sur les Risques liés aux Tech- nologies ElectroMagnétiques	0	1	1
prioriterre	0	1	0
Progrès et Environnement (Vacances Propres)	0	0	0
Ramsar France	1	1	1
Recherche Thérapeutique Anti-Cancéreuse	0	1	0
Rempart	0	1	0
Réseau Action Climat	1	1	1
Réseau CIVAM	1	1	1

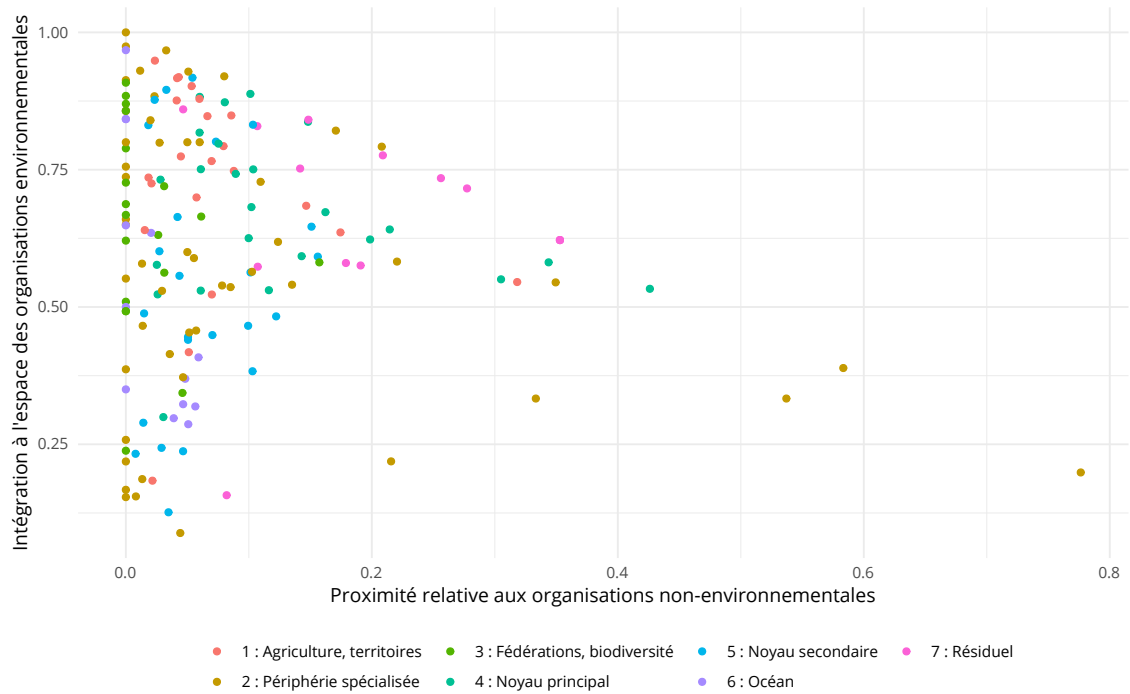
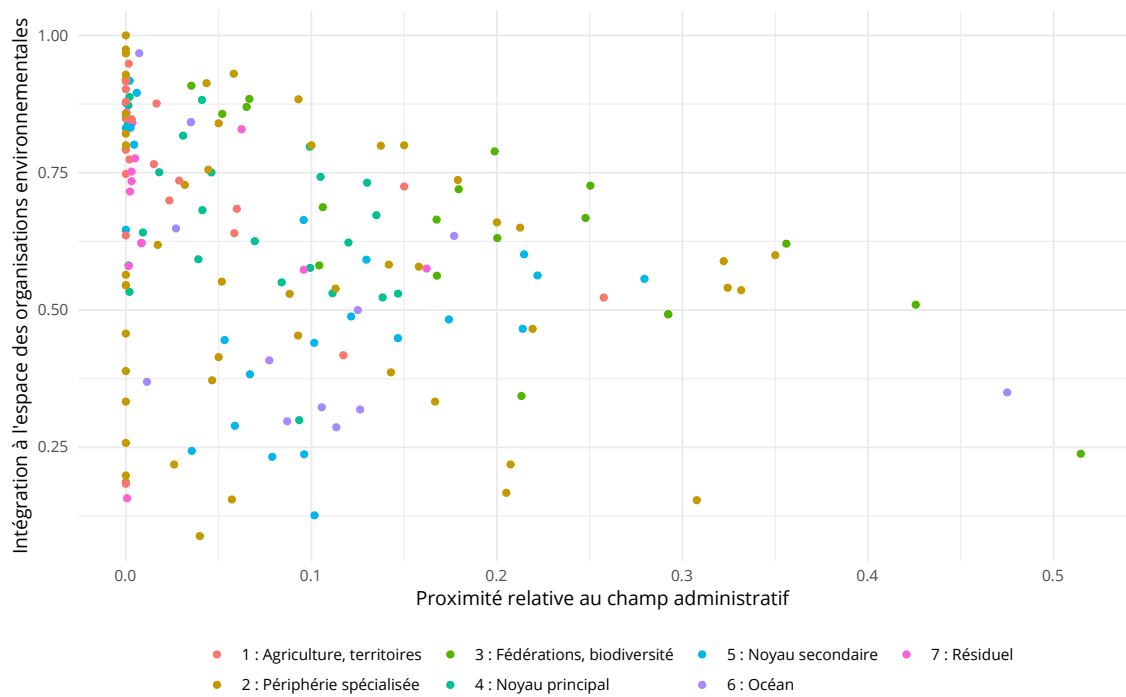
Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Réseau des Grands Sites de France	0	1	0
Réseau Ecobâtir	1	0	0
Réseau Ecole et Nature	1	1	1
Réseau environnement santé	1	1	1
REseau Français des Etudiants pour le Développement Durable	1	1	1
Réseau pour les Alternatives Forestières	0	1	0
Réseau Semences Paysannes	1	1	1
Réseau sortir du nucléaire	1	1	1
Réserves naturelles de France	1	1	1
Respire (Association Nationale pour la Prévention et l'Amélioration de la Qualité de l'Air)	1	1	0
Rivages de France	1	1	1
Robin des Bois	0	1	0
Robin des Toits	0	0	0
Rue de l'Avenir	1	1	0
S.O.S. Grand Bleu	0	1	0
Sea Shepherd France	1	1	0
Société Amicale des Géologues Amateurs	0	0	1
Société Botanique de France	0	1	1
Société d'Encouragement pour la Conservation des Animaux Sauvages	0	1	1
Société d'Ethnozootechnie	0	0	1
Société d'études ornithologiques de France	1	0	1
Société entomologique de France	0	0	1
Société Européenne des Réalistes de l'Environnement	0	0	1
Société Française d'Ecologie	0	1	1
Société Française d'Ichtyologie	0	0	1
Société Française d'Orchidophilie	0	0	1

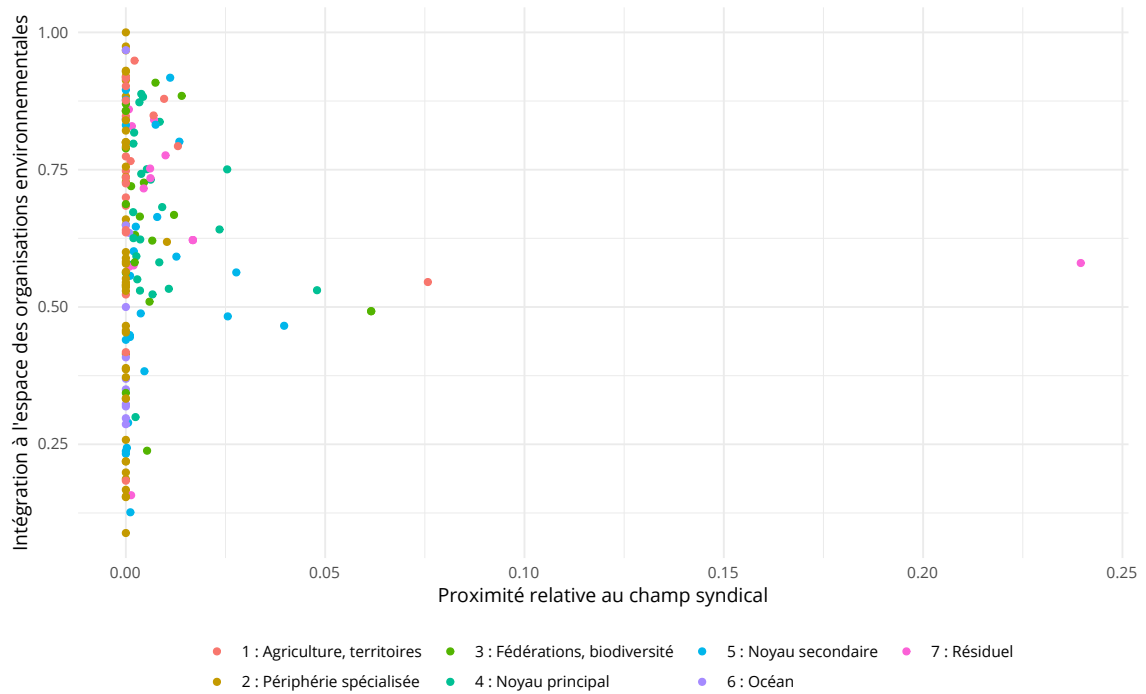
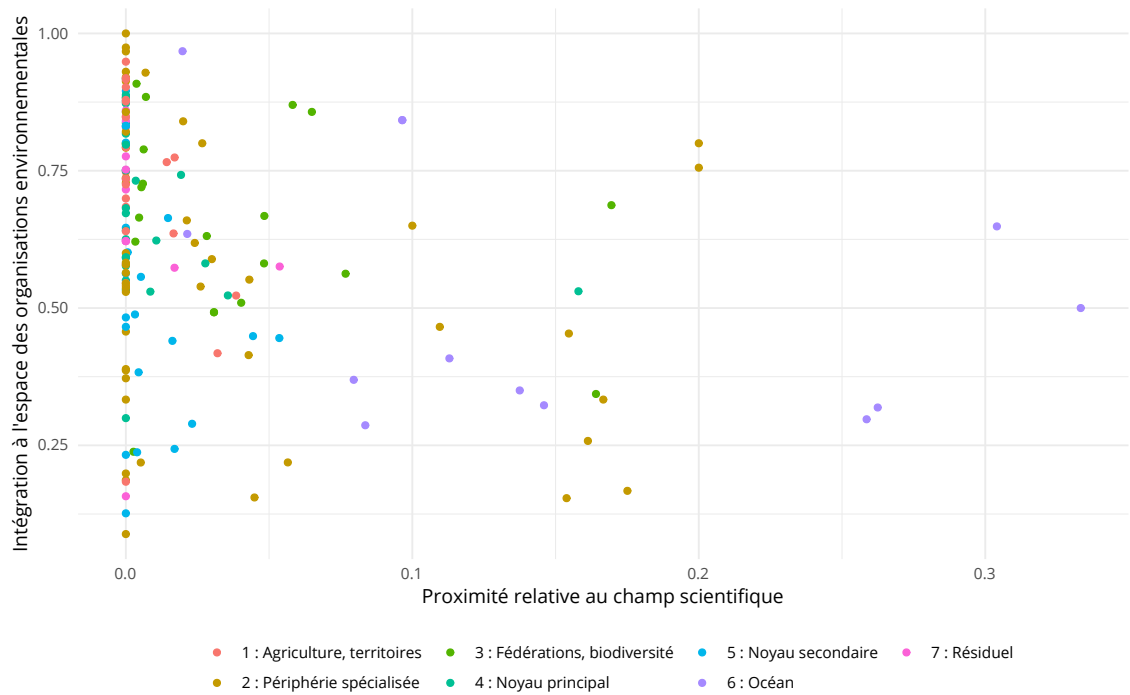
Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Société Française de Parasitologie	0	0	1
Société Française pour la Protection des Mammifères	1	1	1
Société française pour le droit de l'environnement	0	0	1
Société Géologique de France	0	1	1
Société Herpétologique de France	1	1	1
Société Hydrotechnique de France	0	1	1
Société Mycologique de France	0	1	1
Société Nationale d'Horticulture de France	0	1	1
Société Nationale de Protection de la Nature et d'acclimatation de France	1	1	1
Société Phycologique de France	0	0	1
Société pour la Protection des Paysages et de l'Esthétique de la France	1	0	0
Société zoologique de France	0	0	1
Soin de la Terre	0	1	0
Solagro	1	1	1
SOS Forêt France	1	0	1
SOS Loire vivante – European Rivers Network France	1	1	1
Surfrider Foundation Europe	1	1	1
TACA	1	1	1
Tara Expéditions	1	1	1
Tela Botanica	1	1	0
Teragir	0	1	1
TERRA MILLET	0	0	1
Terre et humanisme	1	1	1
The Shift Project	1	0	0
Transition France	0	0	1
Un Plus Bio	1	1	0

Nom de l'organisation	Coll.	Par.	Adh.
Union française contre les nuisances des aéronefs	0	0	0
Union Française des Centres de Sauvegarde de la Faune Sauvage	1	0	0
Union nationale des centres permanents d'initiatives pour l'environnement	1	1	1
VertLibre	0	0	0
Vieilles maisons françaises	0	1	0
Vigilance OGM 34 – Collectif des Faucheurs Volontaires	1	1	0
Wild Touch	1	1	0
Women in Europe for a Common Future	1	1	1
WWF France	1	1	1
Zero Waste France	1	1	1

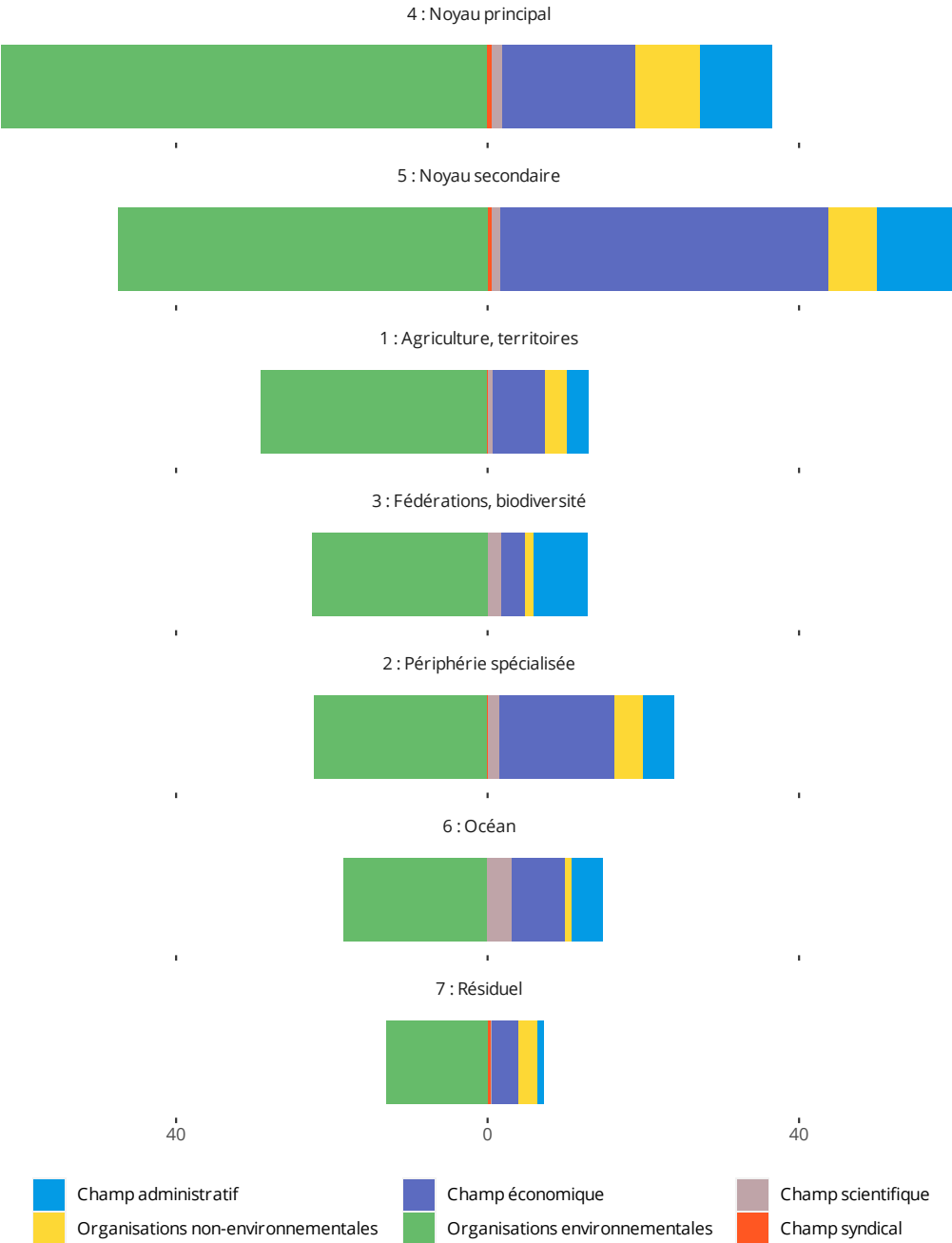
I. Proximité aux champs externes et intégration à l'espace (nuages de points)








J. Répartition de la force des relations internes et externes par position (valeurs absolues)



K. Charte nationale du réseau des CPIE – 2015



Charte nationale du réseau des CPIE

Adoptée lors du Congrès 2015 de l'Union nationale des CPIE

Les CPIE sont des associations labellisées qui agissent sur leurs territoires pour que les personnes et les organisations (collectivités, associations, entreprises) prennent en compte les questions environnementales dans leurs décisions, leurs projets et leurs comportements, en faveur d'un développement durable.

L'ensemble des associations réunies dans une Union nationale qui gère le label CPIE, définit les grandes orientations du mouvement et accompagne les CPIE regroupés dans des unions régionales, constitue un réseau cohérent, présent sur l'ensemble du territoire national.

Avec ses bénévoles et ses équipes salariées, ce réseau est en adaptation permanente pour répondre aux enjeux de la société et anticiper ses évolutions.

☛ L'action des CPIE est guidée depuis leur origine par les mêmes valeurs :

Une approche humaniste de l'environnement ➤ Elle vise à l'épanouissement de l'homme dans la complexité de son milieu de vie	La promotion de la citoyenneté ➤ Elle a pour objectif de mettre chaque citoyen en capacité d'agir pour contribuer au débat public, à la décision sur les choix environnementaux qui se posent et leurs impacts	Le respect de la démarche scientifique ➤ Elle se fait par l'appropriation des connaissances pour développer le regard critique de nos concitoyens, face aux obscurantismes et aux idées reçues
---	--	--

Créés dans les années 1970 pour sensibiliser les Français et en particulier les jeunes aux enjeux de la nécessaire préservation de notre environnement dont la dégradation rapide commençait à devenir inquiétante, les CPIE ont touché, éduqué, en l'espace de 40 ans, des millions de jeunes et de citoyens et ont ainsi largement participé à la conscientisation des enjeux environnementaux par la population française.

Pour autant, face aux urgences environnementales de plus en plus nombreuses et de plus en plus évidentes (le changement climatique et sa cause anthropique, la dégradation vertigineuse de la biodiversité sur quasiment tous les territoires, la disparition rapide de sols agricoles et naturels, le développement des pollutions de toute nature, le gaspillage partout dans le monde de la ressource en eau, de la ressource alimentaire, ...),
l'heure n'est plus à la simple prise de conscience mais à l'action.

Les CPIE croient que l'humanité est capable de relever ces défis et que la société possède en elle-même les ressorts pour se métamorphoser et aller, à travers plus d'équité et de solidarité et par une mobilisation du plus grand nombre, vers les changements de comportements nécessaires de l'ensemble de la population dans une vision à long terme.

Or, en ce début de XXIème siècle, la démocratie représentative ne permet pas suffisamment la participation de tous à la cité. Par ailleurs, les normes environnementales et la réglementation unilatérale ont montré leurs limites à réduire seules l'impact de l'activité humaine sur l'environnement.

Les CPIE, forts de leur imprégnation par l'éducation populaire et les valeurs liées à la promotion de la citoyenneté, mais aussi conscients de l'évolution de notre société vers des individus qui souhaitent décider davantage de leur propre sort et de l'avenir de leurs enfants, **pensent que la société civile peut, par ses initiatives et sa contribution au bien commun, améliorer la qualité démocratique et apporter plus de légitimité à la démocratie représentative.**

Les CPIE entendent donc se positionner comme **artisans du changement environnemental** et, pour cela, prolonger leurs actions d'éducation à l'environnement et d'accompagnement des territoires vers un développement durable par des actions, chaque fois que cela sera possible, de **renforcement du pouvoir d'agir des citoyens**, avec comme objectifs :

➤ Elargir l'espace du politique, afin de lutter contre la montée de la défiance, le sentiment d'impuissance devant les problématiques environnementales ; de se mobiliser pour la prise en compte des enjeux au-delà des populations les plus favorisées

➤ Retisser les liens sociaux afin de lutter contre l'individualisme, les replis communautaires de toutes sortes et les cloisonnements divers

➤ Dépasser la simple participation citoyenne pour aller vers une responsabilisation plus forte

Ainsi, chaque CPIE, ancré sur son territoire, agit avec les gens et les acteurs qui l'habitent et, en prenant appui sur leurs envies, leurs besoins, leurs savoirs et savoir-faire et en apportant sa connaissance du territoire, son expertise, sa pédagogie et son expérience de la mise en relation et de la co-construction, les accompagne pour élaborer et mettre en œuvre des solutions territoriales innovantes. En favorisant par ailleurs la rencontre avec les élus et les institutions, chaque CPIE et chacun dans son CPIE devient alors un véritable militant du dialogue territorial pour le changement environnemental.

Cette charte engage, dans son esprit, dans ses valeurs, dans ses objectifs et ses modalités d'action, tous les CPIE, les unions régionales et l'Union nationale des CPIE.



Table des matières

Remerciements	i
Sommaire	iii
Liste des sigles et acronymes	vii
Introduction	1
Le monde associatif : croissance et professionnalisation	7
Un monde d'engagement et de travail	7
Associations et pouvoirs publics	10
Privatisation des ressources et marchandisation	12
Des premiers naturalistes aux mouvements écologistes	13
Protéger la nature : préservation et conservation	14
La « nouvelle vague environnementale »	19
Les écologistes, des experts au service d'une société verte	23
Des « para-administrations » sous contrôle ?	24
Des « experts militants » aux professionnels de l'environnement et de l'action collective	26
Faire espace ou transformer les autres : une approche structurale des organisations environnementales	31
L'espace des organisations environnementales, à la croisée des champs	32
Un « espace de service » hétéronome ?	40
Un espace (tout) contre le pouvoir	41
Contraintes et capacités d'action	43

Problématique et hypothèses	48
Méthodologie	52
Une approche qualitative du quantitatif	52
Entretiens et corpus documentaire	54
Structure de la thèse	59
Chapitre 1. Les deux noyaux du mouvement environnemental	61
I. Construire un espace à l'aide de l'analyse (néo)structurale	62
1. Analyse de réseaux et analyse géométrique des données	62
2. Analyse de réseaux et mouvements sociaux	69
II. Méthode de collecte et premières mesures	74
1. Délimiter la frontière : stratégie de recherche	74
2. Description des réseaux	78
III. Structure d'un espace éclaté	88
1. Déterminer des positions dans le réseau avec le <i>blockmodel</i>	89
2. Une division du travail entre verts foncés et verts clairs ?	93
3. Un espace éclaté en plusieurs périphéries spécialisées	103
Chapitre 2. Entre autonomie contrainte et hétéronomie choisie : les deux pôles de l'espace	109
I. Objectiver l'autonomie par la proximité relative	110
1. Sélection des champs externes pertinents	110
2. Indicateurs de proximité relative et premiers résultats	120
II. Des organisations coincées entre l'État et le privé ?	124
1. Le noyau secondaire : une hétéronomie choisie	126
2. Le noyau principal : hétéronomie subie et résistances	138
3. Un espace de service ?	146
III. Des niches sociales spécialisées	154
1. Des périphéries hétéronomes	155
2. Des périphéries intégrées à l'espace	159

3.	Une position intermédiaire proche du champ administratif	162
----	--	-----

Chapitre 3. La collaboration interorganisationnelle face au pluralisme institutionnel 167

I.	Le cadre de la justice climatique, moteur de la reconfiguration du pôle « radical »	172
1.	Un pôle « radical » historique peu unifié	173
2.	Juste climatique et désobéissance : un univers de pratique et de sens cohérent	177
II.	Une « alliance stratégique » pour répondre aux évolutions internes et externes	184
1.	Un secteur associatif professionnalisé en quête de renouvellement .	185
2.	L'alliance comme stratégie d'adaptation : le cas de la FNH et de l'UNCPIE	189
III.	Un rapport stratégique à la collaboration	198
1.	Des collaborations fortes coûteuses et risquées	199
2.	Le projet ponctuel comme compromis stratégique	208

Chapitre 4. Divergences, concurrences et incertitudes : la Coalition Climat 21 face à ses limites 217

I.	La COP 21 : relancer l'arène et le mouvement climatiques	220
1.	Un régime climatique onusien à la peine	221
2.	Une coalition hétéroclite pour mobiliser largement à l'extérieur des négociations	224
II.	Avec, sans et contre ses membres : un <i>coalition work</i> difficile	231
1.	Cultiver la diversité et maintenir l'unité	232
2.	La coalition face à ses membres	244
III.	Manœuvrer dans l'incertitude : la coalition face aux pouvoirs publics . .	248
1.	Le chaud-froid des pouvoirs publics	249
2.	« Se manifester sans manifester » : une fin sous état d'urgence . .	257

Chapitre 5. Bricoler pour s'adapter : à la recherche de nouveaux modèles organisationnels	273
I. Le modèle économique au cœur des transformations organisationnelles . .	277
1. Diversifier les financements face au « big bang » de la commande publique	278
2. Expérimenter et innover : une complexification des modèles économiques	286
3. Des modèles socio-économiques au service de l'utilité sociale des associations	291
II. Se professionnaliser sans s'oublier : les organisations face à elles-mêmes .	296
1. Adapter la gouvernance aux objectifs	298
2. Une hiérarchie des compétences variable	303
3. Faire une place aux bénévoles	312
Conclusion	319
Résultats : les conditions de l'autonomie d'un espace éclaté	320
Une structuration en deux pôles	321
Des interdépendances sous contraintes	322
Des isomorphismes multiples	324
Contributions : champs faibles, encastrement et méthodes mixtes	326
Économicisation et champs faibles	326
Négocier l'encastrement	327
Des méthodes mixtes pour articuler les échelles d'analyse	329
Perspectives : étendre l'analyse à d'autres périodes et d'autres espaces	330
Étudier le changement par une approche diachronique	330
Comparer les espaces	332
Table des figures	335
Liste des tableaux	337

Liste des encadrés	339
Bibliographie	341
Annexes	363
A. Carte des organisations environnementales en France métropolitaine en 2016	363
B. Liste des entretiens	364
C. Guide d’entretien	365
D. Codage thématique des entretiens	368
E. Corpus documentaire	369
F. Utiliser une base de données orientée graphe	375
G. Données et scripts R pour l’analyse de réseaux	378
H. Liste des organisations	379
I. Proximité aux champs externes et intégration à l’espace (nuages de points)	392
J. Répartition de la force des relations internes et externes par position (valeurs absolues)	395
K. Charte nationale du réseau des CPIE – 2015	396
Table des matières	399

Titre : Verdir la société. Les organisations environnementales nationales à la croisée des champs

Mots clés : organisations environnementales, monde associatif, analyse des réseaux sociaux, néo-institutionnalisme, champs, autonomie

Résumé : Cette thèse s'intéresse à l'espace social formé par les associations et les fondations environnementales nationales. En articulant méthodes qualitative (entretiens, corpus documentaire) et quantitative (analyse des réseaux sociaux), elle étudie selon quelles modalités et sous quelles conditions ces organisations parviennent, individuellement et en tant qu'espace, à créer des dynamiques d'autonomisation face aux hétéronomies historiques qui les caractérisent. À travers une approche structurale, elle montre que cet espace éclaté s'organise en deux pôles. Alors que le premier rassemble des organisations qui valorisent des formes d'autonomie vis-à-vis des champs limitrophes (administratif, économique, syndical, scientifique et reste du monde associatif), celles du second pôle revendiquent l'ouverture de l'espace comme moyen d'accomplir leur mission sociale, en l'occurrence accompagner ces champs dans leur transition écologique.

Pour l'ensemble des organisations, les relations avec les champs externes sont vectrices d'injonctions qui viennent contraindre leur action, et particulièrement les dynamiques de coopération. Sous certaines conditions, elles parviennent toutefois à se saisir de ces multiples allégeances comme d'une ressource qui vient renforcer leur capacité d'action stratégique. Le croisement de cette pluralité de contraintes et des capacités d'action différenciées des organisations favorisent le maintien d'une diversité des modèles organisationnels.

En faisant discuter théorie des champs, analyse structurale et néo-institutionnalisme en sociologie des organisations, ce travail contribue à l'étude des spécificités de l'action collective dans des espaces à l'autonomie faible et variable.

Title : Greening society. National environmental organizations at the intersection of fields

Keywords : environmental organizations, nonprofit sector, social network analysis, new institutionalism, fields, autonomy

Abstract : This thesis focuses on the social space formed by national environmental associations and foundations. Through a combination of qualitative (interviews, corpus of documents) and quantitative (social network analysis) methods, it studies the modalities and conditions under which these organizations manage, individually and as a space, to create dynamics of autonomization despite the historical heteronomies that characterize them. Using a structural approach, it shows that this fragmented space is organized in two poles. While the first includes organizations that value forms of autonomy towards neighboring fields (administrative, economic, union, academic and the rest of the nonprofit sector), those from the second pole claim the opening of the space as a means of accomplishing their social mission, namely accompanying these fields in their ecological transition.

For all organizations, relations with external fields are a vector of injunctions that constrain their actions, particularly the dynamics of cooperation. Under certain conditions, however, they manage to seize these multiple allegiances as a resource that strengthens their capacity for strategic action. The intersection of this plurality of constraints and the differentiated capacities for action of organizations allows maintaining a diversity of organizational models.

By discussing field theory, structural analysis and new institutionalism in the sociology of organizations, this work contributes to the study of the specific features of collective action in spaces with weak and variable autonomy.