

**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***

Sophie HUYS¹

L'ONG, organisation hybride, est régulièrement abordée sous le prisme des tensions surgissant de la rencontre de ses logiques sociales et marchandes. Nous proposons ici de saisir les tensions vécues par les professionnels de l'ONG Greenpeace Belgique au travers des discours gravitant *sur et autour de* la plateforme numérique *Greenwire.org*. La plateforme est présentée comme centrale dans un processus visant à horizontaliser l'organigramme de l'organisation en y intégrant les volontaires, et incarne un idéal participatif certain. Nous constatons que la centralité assignée à *Greenwire* dans le processus en fait un révélateur des réalités, parfois contradictoires, qui sont vécues et ressenties par des professionnels aux parcours diversifiés. Notre proposition sera de comprendre l'hybridité comme constitutive de l'organisation, voire même nécessaire à sa survie.

1 Sophie Huys est boursière à l'Institut Langage et Communication, Université catholique de Louvain.

« NGO are transforming into new forms of hybrids that do not easily map onto conventional images of nonprofit, voluntary organizations » (Bach & Stark, 2004, p. 5). Une organisation non gouvernementale (ONG), « objet non identifié » (Chartier & Ollitrault, 2005), organisation « hybride » (Battilana & Lee, 2014 ; Greenwood *et al.*, 2010) ou encore « duale » (Gilson & Ndiaye, 2016), est fréquemment abordée sous le prisme des tensions entre une logique de marché et une mission non lucrative (Sanders, 2015) et du fragile équilibre entre elles. Notre terrain de recherche est celui d'une organisation non gouvernementale de préservation de l'environnement, Greenpeace Belgique, et notre objet la mise en place d'un dispositif numérique² destiné aux volontaires³ : *Greenwire*. La spécificité de notre article est de saisir les tensions vécues par des professionnels de l'ONG à travers leurs discours sur *Greenwire*. Nous prenons la plateforme comme point d'entrée car elle est présentée comme une « instance médiatrice » (Lelong & Gayoso, 2010, p. 115) centrale dans un processus de réorganisation des activités des collectifs de volontaires et de professionnels de l'ONG. De ce fait, les discours des professionnels à son égard sont particulièrement éclairants. Ils révèlent – voir réveillent – « les deux polarités d'une même tension » (Gilson & Ndiaye, 2016, p. 82) vécue par les professionnels et dont l'existence tient à la difficulté d'intégration concomitante d'une logique utilitariste et d'une logique de solidarité (Le Naëlou, 2004, p. 783) dans leur travail quotidien. Cet ensemble ainsi articulé nous permet dès lors de « raisonner sur les connexions, scruter les flux, débusquer les dynamiques des activités professionnelles » (Rot *et al.*, 2014, p. 7) de l'ONG étudiée.

2 Nous comprenons cette plateforme numérique comme un « dispositif sociotechnique » car « les agencements techniques ne peuvent être confondus avec des dispositifs essentiellement matériels, ni même avec l'ensemble des usages remplis par ces dispositifs, mais se définissent comme les supports construits entre ces deux termes » (Denouël & Granjon, 2011, p. 25).

3 Nous utilisons ici les termes de « volontaires » et de « militants » comme des synonymes. Notre objectif n'étant pas de revenir sur les « définitions profondément poreuses » (Brodiez, 2004, p. 2) de ces termes, nous nous limiterons ici à les employer de manière équivalente.

1. Plateforme numérique et idéal participatif : le cas de *Greenwire.org*

Avant que la plateforme *Greenwire* ne soit mise en place dans le bureau belge de Greenpeace, les volontaires étaient divisés en deux groupes : les animateurs et les activistes. Ces groupes sont régulièrement sollicités afin de présenter dans des écoles (pour les premiers) ou mener sur le terrain (pour les seconds) des actions et des campagnes élaborées par des salariés de Greenpeace. Parmi ces salariés, une partie des membres de l'Équipe Mobilisation⁴ – que nous nommons « Équipe *Greenwire* » par la suite – estime que les volontaires doivent pouvoir bénéficier de davantage de liberté pour réaliser leurs actions, notamment à un niveau local. En 2013, la version belge de la plateforme est lancée et dès ce moment sont créés des groupes locaux de volontaires, actifs dans différentes villes de Belgique. Les discours des membres de l'Équipe *Greenwire* à propos de la plateforme sont particulièrement empreints d'un « idéal participatif » (Bonaccorsi & Nonjon, 2012) et véhiculent l'idée que *Greenwire* permettrait de soutenir le « désir de participation des sujets sociaux ». L'illusion selon laquelle « l'outil peut se suffire à lui-même, et qu'il est alors en mesure d'incarner à lui seul la participation » (Bonaccorsi & Nonjon, 2012, p. 38) est entretenue.

Au cours de notre recherche, nous avons compris que la plateforme est en fait révélatrice des logiques présentées plus haut comme caractéristiques du milieu associatif et que celles-ci pouvaient être saisies au travers des discours « sur » et « autour de » *Greenwire*. Ainsi,

New ICT implementations are deliberate processes with the goals of achieving a state of behavior, structure, and/or conditions different from the prior one (Ford & Ford, 1995; Goodman & Kurke, 1982; Porras & Silver, 1991). This special change event could trigger and intensify organizational tensions, through

4 Département au sein duquel on retrouve l'« Équipe *Greenwire* », composée de quatre professionnels.

which the competing meanings of the technology are constructed and appropriated (Jian, 2007, p. 521).

Revenons sur le dispositif méthodologique mis en place pour approcher ce terrain de la participation et saisir les tensions qui le traversent.

2. Observer, participer, faire parler : le dispositif méthodologique à la rencontre de l'organisation hybride

L'orientation générale du dispositif méthodologique que nous avons mis en place est ethnographique car « aussi inhérentes puissent [être] les tensions organisationnelles, seul le terrain devrait les révéler. En ce sens, le travail ethnographique [...] représente une méthode de choix » (Michaud, 2011, p. 59). Notre dispositif méthodologique accorde une place centrale aux discours des acteurs. C'est par là que nous saisissons les tensions qui émergent, voire constituent (Michaud, 2011) l'ONG postulant que ces acteurs « can be said to act, work or speak in the name of the organization they represent. [...] an organization's identity can be understood through all these entities that can speak and act in its name » (Cooren, 2006, p. 83). Cette forme organisée est dès lors décrite « non pas comme un monde figé, où la structure formelle agit comme une contrainte, mais comme un lieu en mouvement, un lieu de construction, de structuration, un lieu en mouvement perpétuel » (Husser, 2010, p. 33)

Nous avons élaboré une méthode dont les outils nous ont permis d'aller à la rencontre des professionnels, des volontaires et de la plateforme numérique, et ce, sur un temps long (18 mois, de mars 2016 à septembre 2017). Nos enquêtés connaissaient nos intentions de recherche. Nous avons observé, voire participé, à de multiples moments d'interactions : les réunions hebdomadaires de l'équipe en charge de *Greenwire* (douze retenues pour analyse), les *staff meeting* mensuels qui réunissent l'ensemble des membres du personnel (deux retenues pour analyse) et des réunions entre départements (deux retenues pour analyse). La durée de chacune

de ces réunions est d'environ deux heures. Nous adoptons lors de ces moments une posture d'observatrice plus que de participante. À l'inverse, il est des situations lors desquelles nous étions davantage participante : nous sommes devenue volontaire pour Greenpeace Belgique. Selon Schwartz : « l'observation ethnographique est toujours, selon l'expression consacrée, plus ou moins participante » (1993, p. 341) ; ce constat prend tout son sens par rapport à notre expérience de recherche sur le terrain.

En parallèle à ces observations, nous avons réalisé trente-cinq entretiens « ethnographiques »⁵, c'est-à-dire enchâssés dans l'enquête de terrain (Beaud, 1996, p. 234), et « compréhensifs », car au cours de ceux-ci nous avons tenté d'accompagner « la verbalisation des pratiques communicationnelles pour en appréhender le sens » (Felio, 2014, p. 153).

Enfin, nous avons relevé et analysé des échanges ayant eu lieu sur *Greenwire* de 2014 à 2017 afin de saisir quels types de contenus sont publiés et de confronter nos observations aux propos des coordinateurs de la plateforme. Nous empruntons le terme de « *connective ethnography* » à Leander (2008), car nous approchons *Greenwire* comme un espace connecté à d'autres espaces sociaux, et non séparé de ces derniers. Nous avons tiré profit de l'existence des données textuelles produites sur *Greenwire* et accessibles au-delà de leur situation de production immédiate (Hine, 2000, p. 50) pour atteindre « d'autres spatialités et temporalités situées au-delà de l'ici-et-maintenant » (Magli & Winkin, 1999, p. 15).

3. L'ONG et le fragile équilibre entre logiques sociales et marchandes

Les données récoltées via cet ensemble méthodologique nous ont amenée, au fil du temps, à qualifier notre terrain d'« hybride »,

5 11 entretiens avec les membres de l'« Équipe *Greenwire* », entretiens réitérés (Juan, 2005) avec une partie d'entre eux formant le « noyau fixe » de cette équipe mouvante ; 15 entretiens avec des membres salariés de Greenpeace Belgique, membres des autres départements de l'ONG (5 ont été volontaires avant d'être des salariés) ; 9 entretiens avec des volontaires membres de groupes locaux (2 engagés en tant que salariés). Durée des entretiens, tous enregistrés et retranscrits : 35-90 minutes.

c'est-à-dire caractérisé par une pluralité d'idéaux types, de cultures, de mécanismes de coordination, de rationalités, ou de logiques d'action (Brandsen & Karré, 2011). De cette pluralité naissent des tensions, entendues ici comme l'inconfort qui résulte de la rencontre d'idées, de principes ou d'action (Stohl & Cheney, 2001) dans l'organisation. Nous comprenons ces tensions comme étant inhérentes à l'organisation et émergeant de la pratique des acteurs (Matte, 2012). Le caractère non marchand de l'organisation étudiée nous incite à revendiquer encore davantage cette compréhension de l'organisation comme constituée par les tensions ; « because of its tension-filled and contradictory position in society, the non-profit sector is guided by an *organizing tension* that is an ontological feature of all organizations that are dedicated to fulfilling social missions » (Sanders, 2012 : 182). Ce type d'organisation est traversé par différentes logiques institutionnelles, *a priori* inconciliables – le marchand d'un côté, le social de l'autre (Juban *et al.*, 2015). La réalité de l'ONG serait en réalité moins marquée par « le geste altruiste » que par un déploiement logistique et organisationnel très conséquent (Dauvin, 2004, p. 86). Ce constat n'est pas sans lien avec celui de la professionnalisation du monde associatif (Dacheux, 1997 ; Nonjon, 2005 ; Le Naëlou, 2004 - pour ne citer qu'eux) et par là du recrutement progressif, dans le milieu, « de profils professionnels plus techniques, ne disposant pas forcément de ressources militantes à proprement parler » (Bonaccorsi & Nonjon, 2012, p. 32), et dont l'arrivée favorise l'importation de modèles provenant notamment de l'entreprise privée. Ce recrutement agit dès lors sur la (re)composition et l'évolution des forces de travail de l'ONG (Juban *et al.*, 2015).

3.1. Greenpeace : de la petite embarcation à l'organisation internationale

Greenpeace n'échappe pas à ces constats. En 1971, il s'agissait d'abord de l'aventure de quelques individus embarqués sur un bateau pour contrer les essais nucléaires. C'est au fil des années que le mouvement s'institutionnalise, passant de l'image « d'une association fantaisiste animée par des babas cool » (Fréour, 2004,

p. 437) à une « ONG tentaculaire disposant de bureaux disséminés sur l'ensemble de la planète avec une gestion entrepreneuriale » (Chartier & Ollitrault, 2005, p. 41).

3.1.1. *Quand « hippies barbus » et « costumes-cravates » se rencontrent*

On assiste, dans l'organisation qui s'internationalise, « à la montée d'une classe de militants professionnels, en costume-cravate et attaché-case, qui savent aussi tenir un discours de professionnels » (de Ravignan, 2003, p. 89). Ces derniers investissent des postes-clés, par exemple dans le domaine du digital. C'est le cas d'un membre du Département *Digital* de l'ONG dans sa déclinaison belge. Avant de travailler pour Greenpeace Belgique, il était employé dans une agence digitale « *pour faire du e-commerce et du marketing* »⁶. Il se retrouve ensuite sur le marché de l'emploi et nous explique avoir postulé à ce moment dans l'ONG « *sans plus de convictions à la base* ». Il ne s'agit ici que d'un des exemples de recrutement, par Greenpeace Belgique, de membres « ayant les mêmes profils que ceux rencontrés dans des multinationales du secteur privé » (Chartier & Ollitrault, 2005, p. 43).

Aux côtés de ces professionnels œuvrent des individus qui, avant d'être salariés, étaient des volontaires. D'abord engagés librement et gratuitement (Lamoureux, 2002) pour l'ONG, ils ont participé à diverses de ses actions de façon non contrainte (Poujol, 1996). Parmi eux, certains en viennent à faire de leur militantisme une profession ou une quasi-profession (Ollitrault, 2001).

3.1.2. *Des processus de socialisation inversés*

Plus de la moitié des professionnels interrogés sont (ou ont été) des volontaires membres de groupes locaux pour Greenpeace Belgique. Quant aux membres de l'Équipe *Greenwire*, ils ont tous été volontaires pour l'ONG avant de devenir professionnels. Un coordinateur diplômé en Histoire et relations internationales

6 À la suite, tous les extraits d'entretien seront repris en italique.

explique que sa formation *n'a rien à voir* avec son job actuel, mais qu'il était néanmoins « *fort actif dans les mouvements étudiants* ». C'est, selon lui, ce qui lui aurait permis d'être recruté : « *des actions de mobilisation et d'organisation, j'en ai eu avant. Et heureusement, sans ça, j'aurais pas eu ce job. Mais pour le reste, là où j'ai dû vraiment apprendre, c'est sur les aspects techniques, les réseaux sociaux. Mon expérience était limitée. Là, clairement, c'est toujours un apprentissage* ».

Les membres qui ont d'abord été volontaires pour Greenpeace vivent alors un processus inversé par rapport à celui vécu par leurs collègues évoqués plus tôt, et engagés avant tout pour leurs compétences techniques. C'est après leur recrutement comme professionnels que ces derniers en arrivent, parfois, à porter les combats de l'ONG – « *des faits de campagne qui, pour moi, passaient au-dessus de ma tête avant, mais maintenant je fais plus attention. En termes de nourriture, de déplacements, de vêtements, de consommation etc.* », explique l'expert du département *Digital*. Tandis que le parcours des « militants devenus professionnels » est marqué par l'apprentissage de « pratiques nouvelles : l'animation, le conseil, l'assistance méthodologique, les techniques de communication, de gestion, d'évaluation » (Nonjon, 2005, p. 102).

Ainsi, des militants se professionnalisent tandis que des professionnels... se « militantisent » ! Les individus *d'abord* militants et les individus *d'abord* professionnels sont conscients les uns et les autres qu'ils peuvent par ailleurs tirer profit de ce double positionnement. On retrouve ici la tension militantisme-professionnalisme constitutive de la fonction des professionnels de la participation (Nonjon, 2005). On comprend ici dans quelle mesure l'agencement de logiques militantes et professionnelles contribue à la dynamique associative (Laville & Sainsaulieu, 1997). Si on considère les individus comme les vecteurs des logiques organisationnelles (Juban *et al.*, 2015) on peut ici étendre la réflexion plus largement à celle de l'organisation. L'existence de l'ONG tiendrait ainsi du fragile équilibre s'établissant entre logiques militantes et professionnelles.

4. Partir de *Greenwire* pour réveiller les tensions

Les coordinateurs de *Greenwire* – tous des militants devenus salariés – estiment que cet équilibre n'est pas atteint. Selon eux, il est nécessaire de redonner plus de poids à la voix des volontaires afin de revenir « à ce qu'on était dans les années 1970, des gens qui s'engagent dans leur temps libre ». Ils agissent donc quotidiennement pour établir, via *Greenwire*, une relation qu'ils espèrent plus égale entre les volontaires et les professionnels. Selon un des coordinateurs de la plateforme, chacun doit pouvoir « *influencer à son niveau tout le processus décisionnel d'une organisation* ». Avec *Greenwire*, l'idée est de mettre l'image et le nom de Greenpeace entre les mains des volontaires, afin qu'ils puissent donner davantage de poids à leurs actions locales. « *Et ça c'est quelque chose de très nouveau, parce que ça a toujours été très top-down, où c'est Greenpeace qui définit les campagnes, qui met le nom Greenpeace sur des contenus avec des campaigners qui ont étudié le truc* », explique un coordinateur de la plateforme.

4.1. *Greenpeace* synonyme d'action directe et autonome

Dans cette optique, *Greenwire* est décrite comme une chance offerte aux volontaires, dont l'autonomie et la créativité sont encouragées. Ces descriptions sont bien souvent accompagnées de l'évocation de l'histoire de Greenpeace et du « rêve » de la (re) prise de pouvoir par les citoyens : « *moi je rêve du jour où la base va vraiment prendre le pouvoir* », nous explique un des coordinateurs de la plateforme. (Re)donner la parole aux volontaires serait ainsi revenir aux racines de Greenpeace :

Au tout début, on était Greenpeace, et c'était un petit bateau américain, canadien. Et puis le nom a été lié, partout dans le monde. [...] Greenpeace International a justement été fondé pour donner une direction. Ici, quelque trente ans plus tard, on revient un petit peu à nos racines, le bottom-up est redevenu notre façon de travailler.

Ce coordinateur de la plateforme fait référence au développement international de Greenpeace qui, certes, leur a permis d'effectuer « *de très belles actions internationales* » mais les a aussi éloignés, selon lui, de ce qu'il nomme « *la base locale* », « *l'essence* » de Greenpeace. Via *Greenwire*, il espère encourager un retour au « *Greenpeace des années 70* », celui de « *l'action directe, spontanée* ». Aux longues discussions stratégiques, il veut privilégier l'action directe : « *il faut réagir, il ne faut pas passer des jours à discuter « est-ce qu'on va faire ça, oui ou non [...] on pourrait discuter des années sur les façons de faire, mais à un moment il faut réagir, il y a une crise !* ».

Par ailleurs, il est intéressant de constater que l'engagement des coordinateurs pour la défense de l'environnement va au-delà de leur statut de salarié pour Greenpeace. Engagés pour Greenpeace, mais aussi pour d'autres associations, ils visent un objectif et pas des moindres ; « *sauver la planète* ». Greenpeace, son nom et son histoire, incarnent pour eux une manière parmi d'autres d'atteindre cet idéal ; « *personnellement, Greenpeace, je m'en contre-fous ! Mon but, c'est d'arriver à ce que les gens se mobilisent pour l'environnement !* ». Ils estiment par ailleurs que la disparition de l'ONG signifierait la réussite de leurs missions, reconnaissant que leur vision est utopiste : « *Bah, le but, c'est de disparaître ! Donc on existera jusqu'à temps qu'il y ait la paix totale quoi !* ».

4.2. ... aux actions stratégiques et contraintes

Mais à la plateforme sont aussi rattachés des discours dont les termes ont davantage trait à la stratégie de l'organisation, à laquelle la plateforme doit pouvoir s'intégrer. Lorsque nous évoquons avec lui *Greenwire*, un *campaigner*⁷ se montre un peu plus réticent à l'emploi systématique de la plateforme :

Dans la phase d'induction de chacune des personnes qui travaillent ici, il doit y avoir un processus d'explications du fonctionnement de l'organisation. [...] pour les campagnes c'est hyper

7 Professionnel en charge du développement de campagnes thématiques pour Greenpeace Belgique.

important parce qu'on est une organisation fondamentalement stratégique. On est obsédés par la pertinence stratégique et c'est ça qui fait qu'on est fort ! Et donc, si tu proposes quelque chose qui n'est pas en phase avec nos objectifs, ça va juste pas passer.

Ainsi, l'action directe devient action stratégique. Une action ne peut surgir de nulle part, elle doit être en lien avec une stratégie réfléchie, pertinente, en phase avec les objectifs de l'ONG. Le même *campaigner* estime que l'implication des volontaires via *Greenwire* doit être à la fois « pertinente », « stratégique », « efficace » ;

Ma volonté à moi, en tant que campaigner, est d'aller m'impliquer sur Greenwire, elle va dépendre de "quel bénéfice, à quel moment, l'implication de tel groupe génère" ! [...] alors oui, tu peux dire que philosophiquement ou politiquement il y a toujours un avantage en termes d'ouverture, de transparence. Mais alors on en parle le soir en buvant une bière, mais pas en terrain stratégique !

L'histoire de Greenpeace est d'ailleurs évoquée dans le discours de ce même *campaigner* qui estime qu'il y a « des valeurs, un passé d'action, l'énergie. Et donc si tu veux t'attribuer ça, il y a des règles à respecter. Sinon les forces du cadre que tu veux utiliser s'effriteraient ! ». Pour un membre du département *Digital*, plus qu'un nom, « Greenpeace » est présenté comme une marque (« c'est peut-être un peu trop marketing, mais c'est une marque forte et il faut être très précautionneux »). Et il faut pouvoir utiliser celle-ci de manière pertinente et réfléchie : « L'utilisation du logo est toujours un débat. Nous, on est déjà obligés de respecter des règles bien précises, par Greenpeace International, pour l'utilisation d'un logo. Alors aller expliquer ça à un groupe de bénévoles ce n'est pas toujours évident ! ».

Des traces de cette difficulté, pour les professionnels de « lâcher les rênes » de l'organisation sont aussi à retrouver sur la plateforme :



Estelle

VERY funny action, thanks for posting ~~that~~! And the video looks really nice.

But, as a Greenpeace employee I have to stress: if a group gets inspired by this and would like to do something similar as a Greenpeace action, please get in touch with us first so we can check the possible legal consequences. This way nobody faces surprises, which makes life easier for everyone ;-)

Alors qu'un volontaire propose sur *Greenwire* de réaliser avec son groupe local une action effectuée par une autre ONG, une professionnelle le met en garde :

Action très chouette, merci de l'avoir postée ! Mais, en tant qu'employée de Greenpeace, je me dois d'insister sur le fait que si un groupe est inspiré par cela et envisage d'organiser quelque chose de similaire et d'en faire une action Greenpeace, s'il-vous-plaît, tenez-nous informés afin que nous puissions vérifier ensemble les possibles conséquences légales. Ainsi, personne n'est surpris et ça rend la vie plus facile à tout le monde ;-)

La perpétuation de ce qui fait Greenpeace, soit une histoire (une « stratégie »), un nom (une « marque »), sont à la base de l'argumentaire des coordinateurs de *Greenwire* et des *campaigners*. Cependant, pour les premiers, la perpétuation de cette histoire nécessite un retour à l'action directe, spontanée. Ils déplorent par ailleurs les multiples niveaux par lesquels eux-mêmes, ou les volontaires, doivent passer pour qu'une décision soit approuvée. On pourrait ainsi résumer leur posture : « la planète n'attend pas ». Dès lors, il faut ouvrir les portes de Greenpeace à tous les types d'engagements, « lâcher les rênes de l'organisation », « ouvrir les portes à tout un chacun qui veut s'engager ». Bref, favoriser l'action directe, spontanée et par là, l'autonomie des volontaires. Tandis que pour les *campaigners*, Greenpeace est une marque élaborée au fil des années, fruit d'une stratégie qu'il convient de réfléchir et de penser sur le long terme. Une continuité doit s'établir entre les actions aux niveaux international, national et local. La possibilité que les groupes locaux réalisent des actions est entrevue, mais de manière contrôlée (comme en témoigne la capture d'écran ci-dessus).

4.3. *L'hybridité comme idéaltype*

Les discours des professionnels de Greenpeace à propos de *Greenwire* nous ont permis de saisir les tensions vécues au quotidien par ces individus pris entre des logiques professionnelles et des logiques militantes. De cette tension centrale « militantisme *versus* professionnalisme » découlent d'autres tensions : entre action directe et action stratégique, et entre autonomie et contrôle. Tout l'enjeu semble résider en leur capacité à atteindre un point d'équilibre entre ces logiques ; c'est de cet équilibrage que résulte « une double capacité créative de ressources humaines dont l'agencement des rapports est essentiel dans la dynamique associative » (Laville & Sainsaulieu, 1997, p. 298). Tout se passe comme si l'association ne pouvait exister *seulement* au travers d'engagements militants ou *seulement* au travers d'engagements salariés. Les deux types d'engagements apparaissent comme irrémédiablement liés, voire constitutifs de la dynamique associative.

La compréhension de ce phénomène peut être éclairée par la réflexion de Gilson & Ndiaye (2016) qui tentent de comprendre à quels modèles les professionnels des organisations duales se réfèrent pour construire leur identité professionnelle. Leur analyse les amène à distinguer « trois modèles idéaux typiques [...] : le modèle de "l'aide", focalisé sur la mission originelle, le modèle de "l'insertion/rentabilité", en conformité avec la nouvelle orientation stratégique de ces organisations et le modèle "hybride", alliant les modèles précités » (Gilson & Ndiaye, 2016, p. 36). Le troisième modèle symbolise en fait l'alliance des deux premiers modèles cités. On retrouve la dualité présentée plus haut entre le « modèle de bonne gestion » qui fait primer une logique de moyens » et le modèle centré sur la « militance, la solidarité civique et les finalités pour mener cette transformation » (Le Naëlou, 2004, p. 781). Les trois modèles proposés donnent sens aux propos recueillis auprès des professionnels. On retrouve en effet l'évocation de l'histoire et des valeurs de Greenpeace (modèle de l'aide), lequel se réfère à la mission « originelle » de l'ONG. Dans le même temps, les professionnels évoquent la nécessité d'élaborer des stratégies suffisamment réfléchies, lesquelles permettent de perpétuer l'image

forte de l'organisation (modèle de l'insertion/rentabilité). Quant au troisième modèle, il « symbolise la tension patente » (*op. cit.*) vécue par les professionnels, aussi socialisés par l'institution et qui puisent dans les différents univers de références qui caractérisent l'ONG qui les emploie.

*

* *

Notre réflexion s'est construite au départ des discours que des professionnels de Greenpeace Belgique ont d'un dispositif collaboratif numérique mis en place dans leur organisation. Nous avons mis en évidence que ce dispositif prend place dans un milieu dont l'histoire est marquée par un déploiement organisationnel conséquent et une professionnalisation de ses membres aux trajectoires diversifiées. Partant de ce constat, nous avons mis à jour une première tension, celle des militants *versus* les professionnels. Des professionnels voient en *Greenwire* l'incarnation des valeurs de Greenpeace Belgique et la nécessité de sa mobilisation pour développer le réseau des volontaires. Tandis que d'autres soulignent les impératifs, notamment stratégiques, auxquels ils sont eux-mêmes soumis dans leur quotidien de travail et au regard desquels la plateforme constitue un risque, plutôt qu'une opportunité. Le dispositif agit dès lors « comme un révélateur » (Linard, 2002, p. 146) à partir duquel il est possible de « rendre compte des malentendus, des tensions, de l'ajustement difficile entre les acteurs » (Filiod, 2010, p. 78). Nous avons relevé la tension entre l'action directe et l'action stratégique puis la tension entre autonomie et contrôle. La notion d'hybridité, déjà qualifiée de constitutive de ce type d'organisation, pourrait en fait aussi être qualifiée de « nécessaire » à sa viabilité. Plutôt que d'être considérés comme contradictoires, les logiques d'efficacité, de rentabilité, de compétence et celles de solidarité, militance, engagement (Le Naëlou, 2004) pourraient être comprises comme complémentaires : engagement militant et stratégie s'entraînant dès lors l'un et l'autre pour faire « tourner le moteur » de leur véhicule... hybride ! Plus largement, nous pensons que notre réflexion peut aussi contribuer à une mise à distance de la « dimension utopique » (Flichy, 2001) des technologies de l'information et de la communication. Par la mise en lien

de *Greenwire* avec les spécificités de Greenpeace Belgique, c'est plus une reproduction de logiques déjà existantes, qu'une révolution de la dynamique participative de l'ONG que nous avons relevée.

Références

- Bach, J. & Stark, D. (2001). Innovative Ambiguities : NGOs use of Interactive Technology in Eastern Europe. *Studies in Comparative International Development*, 37(2), 3-23. doi : 10.1007/BF02686259.
- Battilana, J. & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing – Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441. doi : 10.1080/19416520.2014.893615.
- Beaud, S. (1996). L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour l'« entretien ethnographique ». *Politix* 35(3), 226-257. doi : 10.3406/polix.1996.1966.
- Bonaccorsi, J. & Nonjon, M. (2012). « La participation en kit » : l'horizon funèbre de l'idéal participatif. *Quaderni* 79, 29-44. doi : 10.4000/quaderni.618.
- Brandsen, T. & Karré, P.M. (2011). Hybrid organizations : No cause for concern ? *International Journal of Public Administration* 34(13), 827-836. doi : 10.1080/01900692.2011.605090.
- Brodiez, A. (2004). Militants, bénévoles, affiliés, affranchis,... : de l'applicabilité historique des travaux sociologiques. Dans D. Ferrand-Bechmann, *Les bénévoles et leurs associations. Autres réalités, autre sociologie ?* Logiques sociales. (pp. 279-291). Paris : L'Harmattan.
- Chartier, D. & Ollitrault, S. (2005). Les ONG d'environnement dans un système international en mutation : des objets non-identifiés ? Dans C. Aubertin (Éd.), *Représenter la nature ? : ONG et biodiversité*, Objectifs Sud. (pp. 21-58). Marseille : IRD Éditions.
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. In F. Cooren, J. R. Taylor & E. J. Van Every (Eds.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. (pp. 81-100). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Dacheux, É. (1997). Greenpeace : entre médias, espace public et marché, quelle logique communicationnelle ? *Hermès, La Revue* 21(1), 191-201. Disponible à : <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-1997-1-page-191.htm>.
- Dauvin, P. (2004). Être un professionnel de l'humanitaire ou comment composer avec le cadre imposé. *Revue Tiers Monde* 180(4), 825-840. doi : 10.3917/rtm.180.0825.
- Denouël, J. & Granjon, F. (2011). *Communiquer à l'ère numérique : Regards croisés sur la sociologie des usages*. Paris : Éd; Transvalor/Presses des Mines.
- de Ravnigan, A. (2003). Greenpeace, entre contestation et négociation. *L'Économie politique* 18(2), 86-96. doi : 10.3917/leco.018.0086.
- Felio, C. (2014). Le rapport aux TIC des cadres : réflexions sur l'usage de l'entretien biographique dans une perspective longitudinale. *Études de communication* 43(2), 145-164. Disponible à : <https://www.cairn.info/revue-etudes-de-communication-2014-2-page-145.htm>.

- Filiod, J. P. (2010). Des malentendus, bien entendu ! Partenariat, tensions et innovations discrètes dans un dispositif de « résidences d'artistes en école maternelle ». *Les Sciences de l'éducation-Pour l'Ère nouvelle* 43(4), 77-94. doi : 10.3917/ls-dle.434.0077.
- Flichy, P. (2001). La place de l'imaginaire dans l'action technique. *Réseaux* 5, 52-73. doi : 10.3917/res.109.0052.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review* 20(3), 541-570. doi : 10.2307/258787.
- Fréour, N. (2004). Le positionnement distancié de Greenpeace. *Revue française de science politique* 54(3), 421-442. doi :10.3917/rfsp.543.0421.
- Gilson, A. & Ndiaye, A. (2016). Les conflits de valeur dans les organisations duales au prisme des modèles identitaires. *Revue de gestion des ressources humaines* 1, 29-44. doi :10.3917/grhu.099.0029.
- Goodman, P. S. & Kurke, L. B. (1982). Studies of change in organizations: A status report. Dans P. S. Goodman (Éd.), *Change in organizations* (pp. 1-46) , San Francisco: Jossey-Bass
- Greenwood, R., Díaz, A. M., Li, S. X. & Lorente, J. C. (2010). The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. *Organization Science* 21(2), 521-539. doi : 10.1287/orsc.1090.0453.
- Hine, C. (2000). *Virtual ethnography*. Londres : Sage Publications Ltd.
- Hong, K. K., & Kim, Y. (2002). The critical success factors for ERP implementation : An organizational fit perspective. *Information and Management* 40(1) , 25-41. doi : [https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00134-3](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00134-3).
- Husser, J. (2010). La théorie de la structuration : quel éclairage pour le contrôle des organisations ? *Vie & sciences de l'entreprise* 1, 33-55. doi:10.3917/vse.183.0033.
- Jian, G. (2007). "Omega is a four-letter word": Toward a tension-centered model of resistance to information and communication technologies. *Communication Monographs* 74(4), 517-540.
- Juan, S. (2005). La « socio-anthropologie »: champ, paradigme ou discipline? Regards particuliers sur les entretiens de longue durée ou d'observation. *Bulletin de méthodologie sociologique. Bulletin of Sociological Methodology* 87, 61-79. Disponible à : <http://journals.openedition.org/bms/869>.
- Juban, J., Charmettant, H. & Magne, N. (2015). Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop. *Management & Avenir* 82(8), 81-101. doi : 10.3917/mav.082.0081.
- Lamoureux, H. (2002). Le danger d'un détournement de sens: portée et limites du bénévolat. *Nouvelles pratiques sociales* 15(2), 77-86. doi : <https://doi.org/10.7202/008916ar>.
- Laville, J. L. & Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologie de l'association : des organisations à l'épreuve du changement social*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Leander, K. M. (2008). Toward a connective ethnography of online/offline literacy networks. Dans J. Coiro, M. Knobel, C. Lankshear & D. J. Leu (Eds.), *Handbook of research on new literacies*. (pp. 33-65). New York - London : Routledge.
- Lefèvre, S. & Ollitrault, S. (2007). Les militants face aux contraintes managériales : le cas des groupes locaux de Handicap International. *Sociologies pratiques* 15(2), 97-110. doi : 10.3917/sopr.015.0097.

- Lelong, B. & Gayoso, É. (2010). Innovation avec l'utilisateur et plateformes collaboratives. *Réseaux* 6, 97-126. doi : 10.3917/res.164.0097.
- Le Naëlou, A. (2004). Pour comprendre la professionnalisation dans les ONG : quelques apports d'une sociologie des professions. *Revue Tiers Monde* 180(4), 773-798. doi : 10.3917/rtm.180.0773.
- Linard, M. (2002). Conception de dispositifs et changement de paradigme en formation. *Éducation permanente* 152, 143-155.
- Magli, R. & Winkin, Y. (1999). Sortir de l'utopie de la communication : une approche ethnographique des NTIC. *Recherches en communication* 12(12), 97-112. Disponible à : <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/viewFile/5351/5071>.
- Matte, F. (2012). Figures, tensions et intensités organisationnelles à Médecins sans frontières. Une approche ethnographique. Dissertation doctorale, Université de Montréal, Faculté des Arts et des Sciences. Disponible à : https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/9079/Matte_Fr%C3%A9d%C3%A9rik_2012_these.pdf?sequence=6&isAllowed=y.
- Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la socio-matérialité et le paradoxe. *Communiquer* 5, 47-74. doi : 10.4000/communiquer.425.
- Nonjon, M. (2005). Professionnels de la participation : savoir gérer son image militante. *Politix* 70(2), 89-112. doi : 10.3917/pox.070.0089.
- Ollitrault, S. (2001). Les écologistes français, des experts en action. *Revue française de science politique* 51(1), 105-130. doi : 10.3917/rfsp.511.0105.
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transformation. *Annual review of Psychology* 42(1), 51-78.
- Poujol, G., (1996). *Des élites de société pour demain*, Paris : Érés.
- Rot, G., Borzeix, A. & Demazière, D. (2014). Introduction. Ce que les écrits font au travail. *Sociologie du travail* 56(1), 4-15. doi : 10.1016/j.soctra.2013.12.022.
- Sanders, M. L. (2012). Theorizing nonprofit organizations as contradictory enterprises : Understanding the inherent tensions of nonprofit marketization. *Management Communication Quarterly* 26(1), 179-185.
- Sanders, M. L. (2015). Being Nonprofit-Like in a Market Economy : Understanding the Mission-Market Tension in Nonprofit Organizing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44(2), 205-222. doi : 10.1177/0899764013508606.
- Schwartz, O. (1993). L'empirisme irréductible. Dans N. Anderson (Éd), *Le Hobo. Sociologie du sans-abri*. Paris : Nathan.
- Stohl, C. & Cheney, G. (2001). Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly* 14(3), 349-407.



Publié sous la licence Creative Commons

«Attribution – Pas d’Utilisation Commerciale – Pas de Modification 4.0 International»
(CC BY-NC-ND)