

Université Paris I, *Panthéon Sorbonne*
UFR 11 Science Politique
Dossier de recherche de maîtrise
Sous la direction de Michel Offerlé.

***Le programme Direct Dialogue à
Greenpeace France***
*Du «marketing direct» au cœur d'une
association.*

A Pôl, pour ces quatre années de collaboration « intense »...

Sommaire

● Lexique des personnages-clefs du programme Direct Dialogue p 3

Histoire de l'enquête Genèse et méthode p 4

I) Mon rapport préalable à l'objet

II) Le chemin emprunté

- A) L'importance d'avoir un allié dans le milieu étudié
- B) «L'observation-participation» à la nouvelle formation
- C) L'observation participante dans la rue
- D) Les non entretiens et l'entretien avec Christophe Glenisson

Introduction à l'analyse p 18

I) Présentation générale de l'association Greenpeace

II] Mort et renaissance de Greenpeace France à la recherche de nouveaux adhérents...

III] Naissance du programme Direct Dialogue

IV] Introduction du programme Direct Dialogue en France

- A) Lancement du programme
- B) Réticences internes

Partie I] le recrutement du recruteur d'adhérents p 24

I] La diffusion d'une annonce d'offre d'emploi

- A) Diversité des supports
- B) Contenu comparé

II] La sélection des réponses à l'annonce

- A) L'entretien téléphonique
 - 1) Qualités recherchées
 - 2) La question de la rémunération
 - 3) Une sélection sévère

III] L'entretien avec le responsable d'équipe

- A) Un entretien qui se cherche...
- B) Aujourd'hui, «est vraiment au feeling»

IV] Esquisse de sociologie du recruteur

Partie II] la formation du recruteur d'adhérents p 32

I] L'ancienne formation

- A) Le script d'entretien direct
- B) Les contre-objections

II] La formation actuelle

- A) «l'esprit» de Claude
- B) Transmettre une nouvelle identité
- C) Apprendre à conquérir un marché, «convaincre les convaincus» sans chercher à convaincre les autres
 - 1) De l'information à la formation
 - 2) «Le chercheur d'or»
 - 3) L'absence d'objectifs
 - 4) Point sur la rémunération

Partie III] le métier de recruteur d'adhérents

p 49

I] Horaires et lieux de travail

II] Le «Briefing»

III] Le recrutement proprement dit

- A) Se faire une place dans un espace social bien particulier] la rue
- B) L'accroche et ses variations
- C) Le «Ciblage» et ses conséquences
- D) L'interaction de face-à-face entre le recruteur et l'adhérent éventuel
 - 1) La question du militantisme
 - 2) La conclusion de l'adhésion
 - a) Se construire son propre«Speech»
 - b) «Bien» remplir le bulletin
 - c) Le rappel téléphonique

IV] Des rétributions...

- A) ...de l'adhérent...
- B) ...et de celles du recruteur

Conclusion	p 66
● Epilogue	P 67
● Annexes	p 68
● Bibliographie	p 154

Lexique des personnages clés du programme Direct Dialogue

- Christophe Glenisson directeur de la collecte de fonds et de la communication
- Jean-Paul Caulin-Recoing ancien responsable du programme Direct Dialogue
- Ghislain Gardarin responsable du programme Direct Dialogue
- Claude Perrin: responsable de la formation
- Marie Sauteron responsable de la logistique et du recrutement

Histoire de l'enquête □ genèse et méthode.

Militant □ Recruteur salarié □ Apprenti-sociologue □ Evidemment les trois à la fois. Cette triple identité est à la source des principales difficultés méthodologiques que posa ma recherche.

En effet, choisissant d'étudier le parcours d'un recruteur d'adhérents au sein du programme Direct Dialogue (on notera «DD» pour Direct Dialogue) de l'association Greenpeace-France (on notera «GP» pour Greenpeace), en me prenant comme principal exemple, je me suis placé d'emblée au cœur de cette étude. Cette expérience d'observation participante et directe bien particulière m'a demandé un effort constant de dissociation de rôles inextricablement mêlés □ il m'a fallu à la fois mettre à distance le militant pour pouvoir recruter, mais également le recruteur pour faire place à l'apprenti-sociologue, sans toutefois que ce dernier ne soit trop envahissant, empêchant l'autre d'être. Car pour pouvoir continuer à observer le recruteur, il me fallait entretenir mon terrain, donc continuer à recruter.

Avant de revenir plus précisément sur ces problèmes de méthode qui ne se sont posés qu'à partir du moment où j'ai choisi ce sujet de recherche (en octobre 2002) (II), il me paraît d'abord indispensable de préciser mon rapport à l'objet avant qu'il ne devint sujet d'étude(I).

I) Mon rapport préalable à l'objet.

Depuis l'âge de 14 ans, j'ai fait de nombreux "petits boulots". Parmi ces expériences professionnelles, deux m'ont particulièrement marqué □ celle de conseiller-vendeur presse à l'OFUP(OFFice Universitaire de Presse), et celle d'agent d'accueil à la division des élèves du Rectorat de Paris.

Soucieux après mon Bac de ne plus faire n'importe quel "petit boulot" et animé d'une volonté de contribuer à «l'intérêt général», j'ai rejoint l'OFUP, content de pouvoir participer à la diffusion de savoirs, sur l'actualité notamment, en vendant à des lycéens des abonnements à des titres de presse. Mais cette expérience, particulièrement agréable et enrichissante du fait de la diversité des rencontres que la nature du travail suscitait, tourna court. Bien qu'ayant beaucoup vendu d'abonnements et gagné pas mal d'argent, je fus rapidement "cœur" par l'exploitation dont souffraient la majorité de mes collègues (la

rémunération se faisait uniquement à la commission, un vendeur gagnant en moyenne 3000 F/ 4000 F en 5 semaines de travail, 40 heures par semaine), le mépris dans lequel nous tenaient nos supérieurs, et leurs incessantes incitations à manipuler et à duper les lycéens (en ne leur remettant pas par exemple le formulaire permettant d'annuler l'abonnement dans la semaine suivant la signature de leurs parents).

L'année suivante, pour être plus en accord avec ma volonté de travailler pour l'«Intérêt général», je me suis tourné vers le secteur public, et j'ai notamment été employé au Rectorat de Paris, en tant qu'agent d'accueil au service de la division des élèves du lycée. Toujours du fait de la richesse des contacts humains, mais également pour tout ce que je découvrais du fonctionnement de l'Education Nationale, cette expérience fut également très intéressante et plaisante mais, là encore, ne dura pas. En effet, il m'était impossible de respecter le sacro-saint «devoir de réserve», qui était une véritable obligation de mensonge au public qui nous faisait face (je ne pouvais pas par exemple cacher à la mère d'un élève d'origine maghrébine qui avait des notes tout à fait honorables mais qui n'arrivait pas à trouver un établissement de son choix à l'entrée en seconde, qu'une ségrégation sociale et raciale opérait dans les commissions d'affectation). Une fois mon attitude découverte par mes supérieurs, je fus assez rapidement, mais subtilement (car au début d'un second contrat), éloigné des usagers, me retrouvant pendant un moins à exécuter divers travaux de bureau.

Si je me suis attardé sur ces deux expériences, c'est pour mieux souligner dans quel état d'esprit j'ai fait mes premiers pas à GP. En juin 2001 et comme chaque année à la même époque, mais avec de moins en moins d'espoirs de trouver un travail qui me convienne, j'étais à la recherche d'un emploi pour le mois de juillet. Un jour, ma mère me signala une annonce de GP dans le journal Libération¹ l'association cherchait des jeunes pour recruter de nouveaux adhérents. Enthousiaste, entrevoyant la possibilité d'agir enfin pour une cause d'«Intérêt général» (la protection de l'environnement) tout en conservant ma liberté de parole, je téléphonai et obtins un rendez-vous pour un entretien d'embauche. L'entretien avec Laetitia de Marez (aujourd'hui responsable de la campagne «Climat» mais à l'époque en charge notamment d'une partie des entretiens d'embauche pour le programme DD) se déroula bien et je fus invité à me rendre à la formation. Celle-ci était assurée à l'époque par Christophe

¹ Voir annexe n°4 «Anciennes annonces d'offre d'emploi de recruteur»

Glenisson² (Directeur de la collecte des fonds et de la communication) et Jean-Paul Caulin-Recoing (à l'époque responsable du programme DD). Du fait notamment de mon attitude, ouvertement critique à l'égard des aspects marchands du programme, la formation fut un peu perturbée, et plutôt houleuse. Elle me laissa un goût quelque peu amer, me rappelant certains mauvais souvenirs de l'OFUP. Toujours attiré par l'expérience, je décidai cependant d'aller dans la rue, quitte à ne pas suivre les consignes qui m'avaient été données en formation (notamment celle de ne pas s'attarder avec les gens qui ne vont pas adhérer à l'association). Dès les premiers jours de recrutement dans le quartier des Halles à Paris, malgré quelques longues discussions (que l'on me reprocha) au cours desquelles j'étais « plus militant que recruteur », j'arrivai facilement à recruter de nouveaux adhérents – le fait de pouvoir allier militantisme et recrutement me réjouit. Hésitant depuis quelques mois à adhérer à GP, et désirant connaître un petit peu plus l'organisation de l'intérieur -ayant quelques doutes sur son rapport à l'argent (doutes liés aux nombreuses rumeurs entendues sur la nature des financements de l'association)- je franchis le pas à l'issue de la session et décidai de m'« auto-adhérer » à l'association, c'est-à-dire de remplir un formulaire d'adhésion à mon nom (ce qui me permit au passage d'améliorer mon résultat) et de le transmettre au responsable d'équipe. Cette adhésion de « dernière minute » sembla rassurer mes responsables d'équipe (Ghislain Gardarin et Romain Sancho) sur la sincérité de mon engagement – mes nombreuses réserves sur différents aspects du programme (formation des recruteurs non payée, script de recrutement manipulateur³) semblaient les faire douter de mes « sentiments » pour l'association.

Il me faut préciser ici que mon niveau d'engagement bénévole pour l'association est resté stable jusqu'à aujourd'hui. Simple adhérent, je n'ai jamais participé à une réunion de groupe local ni participé à aucune action organisée par GP – il m'est par contre arrivé de faire quelques pas avec le cortège de l'association lors de manifestations où j'étais présent à titre individuel. Sympathisant de GP avant d'y travailler, je ressortis donc de cette première session adhérent et « recruteur militant », décidé à renouveler l'expérience au mois de septembre. Bien que finissant la session avec une réputation de « chieur », de « grande gueule » (réputation qui ne m'a plus quitté depuis) et même surnommé « le syndicaliste » du fait de mes incessantes critiques sur le programme, le « staff » du programme DD ne fit pas d'obstacle à ce que je retravaille en septembre, puis en juillet 2002. Cette troisième session fut de loin

² Voir annexe n°2 « Entretien avec Christophe Glenisson »

³ Voir annexe n°8 « Ancien guide du recruteur, juillet 2001 »

la plus difficile. N'arrivant pas à surmonter les problèmes éthiques que me posait le travail, j'y fus beaucoup moins efficace et ne remplis pas les objectifs nécessaires (j'y reviendrai dans le développement) pour retravailler. Face à mon insistance (ce travail restant celui qui me convenait le plus au moment de ma recherche d'emploi pour septembre 2002), Romain prit la responsabilité de me prendre dans son équipe, à ses "risques et périls" (les responsables d'équipe doivent remplir des objectifs), me proposant un «contrat de confiance» comme à tous les "anciens", qu'il avait réunis dans ce qui était appelé la "dream team", il me proposa de travailler dans une double perspective qui me convenait : autonomie (je fais ce que je veux pendant mes heures de travail, y compris discuter longuement avec des passants, ce qui m'avait toujours été reproché) et responsabilité (je remplis les objectifs chiffrés). Cette session fut de loin la plus agréable : "libre" dans mon travail et obtenant de très bons résultats (ce qui fut également le cas du reste de l'équipe), j'avais acquis une confiance qui me permit d'être définitivement reconnu comme étant un très bon recruteur d'adhérents, ce qui me donna la possibilité de retravailler en octobre, parallèlement à la rentrée universitaire. Après cette ultime session de l'année 2002, il ne me paraissait pas évident de reprendre l'année suivante : la lassitude s'ajoutant à mes éternelles réserves éthiques sur le programme me faisaient penser que c'était peut-être ma dernière session de recruteur.

C'est dans ce contexte que j'ai pris connaissance des différents terrains de recherche proposés par Michel Offerlé à ses étudiants. Parmi ceux-ci, "*Les incitations à l'adhésion dans les organisations*" attira particulièrement mon attention et je choisis ce terrain pour la «facilité» d'accès dont je bénéficiais au sein du programme DD et dans lequel je pourrais notamment expérimenter la méthode de l'observation participante en tant que recruteur d'adhérents.

Après cette tentative d'explicitation de mon rapport préalable à l'objet d'étude choisi il me faut maintenant effectuer un retour sur la méthode, vous montrer à l'instar de Marc Bloch, "*Comment je sais ce que je vais vous dire*"⁴.

II) Le chemin emprunté

Craignant de susciter de la méfiance et de mettre en péril le travail d'observation participante, j'ai longuement hésité à faire part aux responsables de GP de mon projet de recherche. L'espoir d'avoir accès aux archives internes

⁴ In Marc Bloch, "*Apologie pour l'histoire ou le métier d'historien*", Armand Colin, 1993

de l'association, la volonté de réaliser des entretiens, et éventuellement de participer à des réunions, ainsi que le désir de ne pas «*avancer masqué*» auprès d'individus devenus pour certains de bons amis, m'ont définitivement convaincu d'avancer à «*visage découvert*».

Cependant, souhaitant rester suffisamment discret pour ne pas trop perturber le milieu que je comptais étudier, je n'ai d'abord averti que Ghislain (devenu responsable du programme DD) qui m'accompagna tout au long de ma recherche (A). Les autres membres permanents du programme furent informés de mon projet quand j'ai demandé à assister à la nouvelle formation (B) dispensée par Claude Perrin. Quant aux recruteurs, ils découvrirent peu à peu mon travail, au fur et à mesure que, jugeant moins indispensable la discrétion des débuts, je relâchais mes efforts pour me cacher lors des prises de notes dans la rue (C). Enfin, Christophe qui fut prévenu par Ghislain, m'accorda un entretien approfondi (D) à l'issue de mon enquête de terrain.

A) L'importance d'avoir un «*allié*» dans le milieu étudié

J'évoquerai ici les apports et difficultés de la relation avec Ghislain tout au long de l'enquête. Du fait de sa position dirigeante dans le programme DD et de la complicité qui s'est instaurée entre nous lors des différentes sessions évoquées précédemment, il m'a paru s'imposer que Ghislain soit mon premier contact à GP dans le cadre de cette recherche.

Le 5 décembre 2002, je fus invité par Romain à rejoindre un petit groupe de membres de GP qui se rendait à un spectacle de Marc Jolivet le soir même. Habituellement peu enclin à participer à ce genre de soirées «*Entre collègues*», je fus poussé par la curiosité, notamment dans la perspective de cette recherche. Après avoir organisé et participé à la soirée de fin d'année du programme DD, c'était la deuxième fois que je voyais Ghislain en dehors du cadre professionnel. Particulièrement attentif à nos échanges, je m'arrangeai pour me placer à côté de lui au restaurant dans lequel nous nous rendîmes après le spectacle. Ce fut en fin de repas, dans un léger état d'ébriété partagé par mon voisin de table, que je me «*lançai*» relativement sérieux, je lui expliquai mon projet de recherche, après lui avoir fait de nombreuses suggestions sur le programme dont il avait pris note par écrit. A l'écoute de mon projet, il eut l'air particulièrement intéressé, allant jusqu'à exprimer ses regrets de ne pas avoir pu faire ce type de travaux dans le cadre de ses études (il a étudié le commerce international) «*C'est vraiment des études que j'aurais aimé faire*». Il répondit positivement à ma demande

d'utilisation des archives du programme DD et me promit même un accès illimité à celles-ci. Se tenant à ma disposition, il m'invita à présenter les résultats de ma recherche au bureau, après la soutenance du mémoire.

Satisfait de sa promesse de coopération et de son absence de réticence au fait que je travaille comme recruteur et observateur à la fois, je repris contact avec Ghislain en février, juste avant la reprise de la saison de recrutement (pour des raisons climatiques, le programme dans sa partie «*Outdoor*» s'interrompt tous les ans de décembre à mars), pour entreprendre le travail au plus tôt. Après la session de mars, je proposai à Ghislain un rendez-vous pour que l'on rediscute de ma recherche, et de la nature des contributions qu'il pourrait y apporter. N'estimant pas pouvoir réaliser avec lui un entretien formel, vue la nature amicale de notre relation, je me rendis au rendez-vous au siège de GP, le 2 avril 2003, armé d'un simple stylo et de feuilles. Isolés dans une petite salle de réunion, où se déroulent notamment les entretiens d'embauche, je me suis retrouvé rapidement dans la position «*Inverse*» de celle dans laquelle j'étais un peu moins de deux ans auparavant dans la même pièce face à Laetitia: c'est moi qui posais les questions. Je fus vite étonné de la tournure que prit la discussion en effet, Ghislain me répondait de façon organisée, précise, comme si il était en entretien. A ce moment, j'ai regretté de ne pas lui avoir proposé de l'enregistrer sans préjuger de ce que ça aurait donné, il me semble qu'il m'en serait resté un matériau riche pour l'analyse.

Cependant, en plus de la «*Leçon méthodologique*» que j'en ai tiré, cet entretien fut conséquent en informations recueillies sur le programme, tant sur son «*Esprit*» que sur les chiffres le concernant. Surtout, et cela me consola en partie de mon «*Erreur*», Ghislain fut prolixe sur les tensions internes à GP, ce qui n'aurait sûrement pas été le cas si je l'avais enregistré, si je m'en tiens à la remarque qu'il me fit en me voyant prendre des notes: «*Si je te dis ça, c'est pour toi, c'est pas pour que ça figure dans ton rapport*». Ressentant un malaise, je lui promis de ne pas faire apparaître le détail de ces tensions dans mon mémoire mais «*Le mal était fait*» ces informations alimenteraient forcément ma réflexion sur le sujet. Par ailleurs, concernant les documents qu'il pouvait me mettre à disposition, Ghislain s'engagea une nouvelle fois, invoquant à plusieurs reprises, semblant se justifier, la «*Transparence*», le fait que «*GP n'avait rien à cacher*».

Malgré toutes ces «*Bonnes paroles*», quelques réserves à son discours se manifestèrent par la suite. D'une part, il me prévint qu'il me serait difficile d'obtenir de Christophe qu'il me prête les études qualitatives menées actuellement par GP sur «*Les adhérents*» (je ne pus en effet qu'en obtenir quelques éléments de résultat au cours de l'entretien que j'ai réalisé avec

Christophe) et d'autre part, Ghislain s'opposa à ce que figure dans mon mémoire les fiches de fonction des cadres du programme DD (Responsable, formateur, responsable d'équipe), qu'il me mit quand même à disposition. Dans ces deux cas, la raison invoquée était la même la crainte que le savoir-faire accumulé ces dernières années en matière de recrutement d'adhérents au sein du programme DD de GP, ne se diffuse et soit "volé" par d'autres associations, mais surtout par des agences de communication qui pourraient être tentées de se les emparer et de les breveter pour ensuite les vendre. Ghislain tint d'ailleurs sur ce point des propos contradictoires, puisqu'un jour il m'affirma que ça ne le gênerait pas si d'autres associations utilisaient des techniques élaborées par GP.

Enfin, et ce fut également le cas avec Christophe et Claude Perrin (responsable de la formation), et plus généralement avec tous ceux qui prenaient connaissance de l'existence de ma recherche, je dus régulièrement expliquer à Ghislain le travail que je réalisais. Et notamment, je dus le rassurer sur un point très précis je ne réaliserais pas d'entretien "sauvage" (enregistré à l'insu de l'enquête), ce dont il avait été personnellement victime lors d'une précédente recherche sur le programme.

B) "L'observation-participation" à la nouvelle formation

Après un mois de recrutement et d'observations de rue, et après avoir entendu maintes fois vantés les mérites de la nouvelle formation, dispensée par Claude, il m'a paru indispensable d'aller "faire un tour" dans les bureaux de GP, pour assister à la formation de la prochaine équipe. Il me faut tout de suite préciser quelques éléments sur Claude, et sur notre relation.

La cinquantaine, Claude est arrivé à GP l'année dernière, après une longue expérience dans le monde de la vente. Désirant rompre avec cet univers, il a rejoint le monde associatif, quitte à y gagner beaucoup moins d'argent, pour "tourner la page". C'est avec ces quelques informations en tête que je l'ai connu en juillet 2002, au cours d'une session "difficile" évoquée plus haut. Notre rencontre a été très froide, puisque je refusais tout simplement de l'écouter lorsqu'il nous rejoignait dans la rue pour "motiver les troupes". Mais peu à peu, lui ayant entendu parler de moi également (dans des termes que j'évoquais plus haut concernant ma réputation à GP), notre relation s'est construite et apaisée sur le mode de l'ironie réciproque lui le "vendeur de tapis", moi le "chien". C'est dans ce contexte de «bonne camaraderie» que j'ai demandé à Claude si ça ne le dérangeait pas que j'assiste à sa prochaine formation, celle de l'équipe avec laquelle je travaillerais en avril. Me répondant, qu'au contraire, ça lui faisait

plaisir, et m'annonçant même que j'allais «voir comme ça avait changé», il me fixa rendez-vous le 26 mars 2003.

J'avais prévu d'être doublement discret au cours de la formation d'une part, je ne souhaitais pas qu'on sache que j'étais en partie⁵ là pour «chercher» (seuls les cadres étaient au courant) et d'autre part, je souhaitais intervenir le moins possible en tant qu'apprenti-recruteur, espérant, sans trop y croire, que Claude me «laisse tranquille». Le premier de mes souhaits se réalisa tenant principalement à ma capacité à ne pas me «dévoiler», il lui subsistait un obstacle la prise des notes. La tâche me fut facilité par le fait que tout recruteur avait à sa disposition des feuilles et un stylo. Mais je savais que, généralement, les stylos ne s'usaient pas trop pendant la formation. Je pus donc prendre des notes, abondamment, avec comme seule conséquence de passer pour «un bon élève», étudiant consciencieux jusqu'à son apprentissage d'un petit boulot. Quand au second de mes souhaits, il fut vite déchu. Tout au long de la formation, Claude me prit à partie, commençant par m'envoyer des «vannes» sur ma réputation de «dragueur», puis en me demandant ma position (qu'il connaissait parfaitement) sur un thème qu'il souhaitait aborder (la différence entre une entreprise et une association) et enfin en me faisant reprendre le script du recruteur, pour montrer l'exemple aux autres. Amusé mais stoïque, je sus ne pas trop m'impliquer dans les débats «éthiques» le premier jour, désirant ne pas risquer d'influencer les «nouveaux venus», pour mieux comprendre leurs réactions.

Le lendemain, Claude commença la formation au travail de rue proprement dit me citant (maladroitement): «Ce qui est important, comme disait Jonathan, c'est l'interactivité» (j'avais parlé la veille d'«interaction»). Le ton était donné, je serais sollicité à nouveau pendant cette journée. Arrivant à rester en retrait pendant la leçon sur le remplissage du bulletin d'adhésion, je n'eus pas le choix pour la suite l'impossibilité de justifier ma non-participation aux «ketchs» de recrutement me plongea au cœur de l'action, difficile à objectiver par la suite, les événements se succédant sans qu'une prise de notes régulière ne soit possible.

A l'issue de la formation, à l'occasion de mes remerciements à Claude pour m'avoir permis d'y assister, nous eûmes un court échange

Lui (enthousiaste) «Alors, t'as aimé».

⁵ «En partie» car il était également important pour moi de connaître les recruteurs avant la rue, l'expérience du mois de mars m'ayant convaincu que, ne travaillant que deux jours par semaine, je n'avais pas le temps de les connaître, donc de travailler dans des conditions plus agréables

Moi ☐ «*Ouais, c'était bien, c'était intéressant*☐.

Lui (plus sérieux) ☐ «*T'as pris des notes, tu fais un mémoire toi aussi*☐
Alors, t'as vu☐ *C'est pas commercial, hein*☐☐.

Moi (gêné qu'il tente de m'influencer sur un point qui lui a posé problème dans le mémoire de DEA réalisé par Sylvain Lefèvre⁶, en riant et en prenant à témoin Romain) ☐ «*Al' essaie de guider mon travail*☐☐.

Je sortis de cette courte discussion un peu troublé, inquiet☐ l'importance qu'il semblait donner à l'aspect «*l'on marchand*☐ de sa formation me faisait craindre de le blesser dans mon mémoire (ne partageant pas sa vision)☐ je prenais là une fois de plus conscience des difficultés que cause le choix d'un terrain où l'on est engagé affectivement.

C) L'observation participante dans la rue

Cette partie de mon enquête fut centrale. En effet, il me semblait essentiel d'observer directement les interactions menant aux adhésions dans la rue. Dans cette évidence résidait la principale difficulté méthodologique de ma recherche☐ j'allais devoir revenir régulièrement à l'écrit sur des moments que je vivais d'une façon particulièrement engagée, puisque j'en étais l'instigateur☐ suscitant l'interaction, et tentant de l'amener vers un objectif précis, il me fallait en plus l'analyser, pour tenter de la comprendre.

Le premier jour de recrutement, j'avais décidé de ne pas prendre de notes, pour pouvoir reprendre librement mes habitudes de recruteur, renouer avec l'ambiance de la rue☐ «*l'ne remettre dans le bain*☐, sans être gêné par le souci de réflexivité. Je m'aperçus rapidement que «*l'un n'empêchait pas l'autre*☐, et que j'étais tout simplement entrain de perdre du matériau pour l'analyse. Pris de court matériellement, je pris mes premières notes sur la pochette qui contenait mon matériel de recruteur. Le soir même, je fis donc l'acquisition d'un carnet de notes à spirales, de petite taille, pour pouvoir le manier le plus rapidement et le plus discrètement possible. Le désir de discrétion, pour ne pas informer mes collègues recruteurs sur mon statut de chercheur, ni interloquer les adhérents, mais également ne pas éveiller de soupçon (sur mon éventuelle qualité de «*l'vic en civil*☐) chez les autres travailleurs de rue (souvent dans l'illégalité), me poussait à me cacher au moment de sortir mon carnet et d'y prendre des notes☐ selon les quartiers, cela pouvait être à des endroits bien différents☐ derrière un

⁶ Sylvain Lefèvre «*l'ne programme DD à GP France*☐ *militantisme et marketing*☐, Mémoire de DEA de Science politique, (dirigé par J. Siméant), Lille, 2003.

camion, dans une rue adjacente de celle où je travaillais, voire même dans les toilettes de restaurants du quartier, lieux privilégiés pour n'être ni surpris ni dérangé...

Quant au contenu de la prise de notes, je peux le diviser en plusieurs grandes catégories d'informations□

- la date et le lieu de travail, au début de chaque journée de recrutement,
- pour chaque bulletin rempli□ le prénom, l'activité sociale principale, l'âge et tous les éléments significatifs repérés pendant l'interaction,
- les événements «□marquants□» extérieurs au processus d'adhésion proprement dit□ certains refus, certaines discussions et échanges avec des passants...
- les souvenirs□ de faits ou de réflexions datant de mes sessions précédentes,
- toutes les réflexions et questions importantes me venant à l'esprit au cours de la journée, y compris en dehors des horaires de recrutement.

Sur les effets de la prise de notes sur mon travail, j'ai tâché de suivre les conseils de la plupart des méthodologues que S. Beaud et F. Weber résument bien□ «□engagé lors de l'événement et détaché lors de la prise de notes□»⁷. En effet, ma première crainte au début de cette partie de mon enquête fut de ne pas réussir à allier recrutement et analyse du recrutement. Dans les premiers temps, cela eut pour conséquence un moindre engagement de ma part dans le travail□ distant avec mes collègues, je l'étais également avec les passants, allant même jusqu'à craindre d'avoir certains comportements dont j'aurais à rendre compte dans mon mémoire. Peu à peu, cette difficulté s'estompa, pour disparaître «□définitivement□» au cours de la session d'avril, où mon engagement fut beaucoup plus important, le mémoire ne pesant plus comme une contrainte forte sur mes «□faits et gestes□»□C'est probablement à partir de là que la méthode de l'observation participante, appliquée à des interactions dont j'étais à l'origine, fut la plus fructueuse.

D) Les non-entretiens et l'entretien avec Christophe

A l'origine de ma recherche, j'avais en tête l'idée que ma position privilégiée à GP ne permettrait de réaliser facilement des entretiens, et j'avais donc prévu de les multiplier. Pour deux raisons principales, ce ne fut pas le cas.

⁷ In S. Beaud, F. Weber, «□Guide de l'enquête de terrain□», Coll. Repère, Ed. La découverte, Paris, 1998, pp162, 327p.

La première tient au fait que, vu la quantité importante d'échanges informels que j'avais avec les personnes qu'il aurait été intéressant d'enregistrer, il me parut superflu de le faire⁸ connaissant à l'avance, sauf surprise éventuelle au cours de l'entretien (possibilités dont je me suis privé), leurs points de vue sur tel ou tel aspect du programme, étant assez largement informé sur leurs parcours personnels respectifs, et eux « sachant que je savais », l'exercice de l'entretien enregistré aurait risqué de tourner à la comédie, à une « mise en scène consciente ». Quant à la seconde raison, elle surgit de l'extérieur. Au milieu de ma recherche, j'ai découvert qu'un mémoire de DEA⁸ venait d'être réalisé sur le programme DD. Extérieur au programme, l'étudiant avait réalisé des entretiens avec la plupart des personnes auxquelles j'avais pensé, abordant avec eux les thèmes principaux que je comptais évoquer. Comptant réutiliser ces entretiens pour ma démonstration, j'ai alors décidé d'abandonner l'idée d'avoir des entretiens avec les individus en question.

Cependant, un personnage-clef du programme échappait à cette double réserve⁸ Christophe n'avait en effet pas été interrogé par l'étudiant de DEA, et par ailleurs j'avais avec lui une relation beaucoup plus distanciée, ce qui me paraissait favoriser la réalisation d'un entretien formel. De plus, Ghislain m'avait conseillé vivement d'obtenir un rendez-vous avec lui, considérant qu'il pouvait m'apporter une multitude d'éléments utiles, notamment sur l'histoire du programme.

Je pris donc contact avec lui, après que Ghislain l'ait prévenu de mon projet, à ma demande (je souhaitais qu'il ne soit pas trop surpris par celle-ci la rejetant ainsi sans y réfléchir, arguant d'un manque de temps). Ces précautions tenaient à l'image que j'avais de Christophe, celle d'un « chef », plutôt froid et autoritaire, et en tout cas pas très sympathique. J'avais construit ce personnage à partir de la formation qu'il m'avait dispensé en juillet 2001, du travail de statistiques que j'avais effectué à ses côtés en septembre 2001, et des différentes observations que j'avais faites lors de mes passages dans les bureaux⁸ j'avais en tête un homme pas bavard plutôt sérieux, les yeux rivés sur son ordinateur, et parfois sec avec ses collègues.

Mal à l'aise quand je l'eus au téléphone, je me fis imposer le lieu, la date, l'heure et la durée du rendez-vous (pas plus d'une heure)⁸ c'était mal parti pour

⁸ Sylvain Lefèvre « *Le programme DD à GP France : militantisme et marketing* », Mémoire de DEA de Science politique, (dirigé par J. Siméant), Lille, 2003.

«*l'imposer aux imposants*»⁹! Insatisfait de ma prestation, et ayant oublié de lui mentionner que je l'enregistrerai, j'ai été tenté de le rappeler pour lui préciser. Je fus découragé dans cette entreprise par S. Beaud et F. Weber¹⁰ «*l'expérience montre que cela coince lorsque vous faites de la demande d'enregistrement quelque chose de trop solennel ou que vous dramatisez la procédure*». La veille de l'entretien, il me parût quand même important de l'appeler, pour lui proposer d'avancer un petit peu le rendez-vous, la durée d'une heure me paraissait un peu courte il m'accorda une demi heure de plus. Pas aidé par le souvenir d'un rêve dans lequel l'entretien tournait au cauchemar, j'arrivai à l'heure au rendez-vous (9h30), quelque peu stressé.

Au moment où j'entrai dans son bureau, Christophe était entrain de téléphoner il me demanda encore cinq minutes et me proposa, en attendant, de boire un thé, et si possible de lui remplir une tasse au passage cet épisode, sûrement anodin pour lui, me fit immédiatement penser à H. Chamboredon (*sus citée*). La vision caricaturale, de moi entrain de servir le thé à Christophe, finalement m'amusa et contribua à me détendre. Toujours craintif quant à un éventuel refus d'enregistrement, je suivis encore les conseils de S. Beaud et F. Weber : «*Faites en sorte que cela se passe le plus naturellement possible. Une fois installé autour de la table, attendez un peu pour «tout» déballer (le magnétophone, la cassette), prenez du temps pour discuter un peu, pour présenter en détail votre enquête, ses objectifs, («à quoi ça va servir»), évoquer vos études, (...) Demandez alors, sur un ton dégagé, à enregistrer, comme si c'était quelque chose de déjà acquis, une simple formalité à remplir«ça ne vous dérange pas si j'enregistre».*»¹¹. Christophe acceptant sans aucune réserve, la partie enregistrée de l'entretien put commencer.

Installés au calme dans son bureau, nous fumes interrompus deux fois par le téléphone, et par l'assistante du directeur de GP France, qui entra sans frapper pour montrer, rapidement, des documents à Christophe. N'étant séparés du couloir que par les vitres transparentes, Christophe salua d'un geste plusieurs de ses collègues, qui me passaient dans le dos. Un peu tendus au départ, arrivant difficilement à accorder nos regards, chacun se détendit progressivement, lui en partie grâce à la construction du plus grand édifice de trombonnes qui ne m'avait

⁹ H. Chamboredon «*l'imposer aux imposants*», in Genèses, 1994, n°16, p. 114-132.

¹⁰ In S. Beaud, F. Weber, «*Guide de l'enquête de terrain*», Coll. Repère, Ed. La découverte, Paris, 1998, pp211, 327p

¹¹ In S. Beaud, F. Weber, «*Guide de l'enquête de terrain*», Coll. Repère, Ed. La découverte, Paris, 1998, pp211, 327p

jamais été donné à voir. Pour ma part, l'usage de la tasse de thé me permit régulièrement de me donner un peu de contenance. Techniquement, mon matériel d'enregistrement était plutôt discret (un petit magnétophone posé sur la table) mais avait le défaut d'être très silencieux, ce qui m'obligea à vérifier à de multiples reprises si il était toujours en fonctionnement, gestes qui devaient avoir des conséquences, difficilement perceptibles, sur l'aisance de Christophe à se «confier».

Pour la conduite de l'entretien, j'avais prévu un guide¹² mais, «oubliant» pendant l'entretien, je ne m'aperçus qu'après que je l'avais suivi, presque à la lettre. Durant à peu près une heure, l'entretien avec Christophe fut donc riche, devenant un matériau utile pour l'analyse. Après l'enregistrement, la discussion se poursuit sur un ton très différent, les temps de parole s'inversant. Je lui fis part largement de mes appréciations sur le programme, reprenant là l'habit du recruteur, engagé dans l'organisation, et lui reprenant celui du directeur, à l'écoute des remarques d'un de ses «subordonnés». Revenant sur mon travail universitaire, il me fit part de ses réticences à la retranscription intégrale de l'entretien, réticences auxquelles je répondis en le rassurant fermement «*l'entretien sera retranscrit intégralement dans le cadre universitaire mais ne figurera pas dans la version remise à GP. Je comprends la gêne que ça peut causer auprès des collègues dont tu as parlé, même s'il n'y a rien de secret*», devançant là, apparemment à juste titre puisqu'il acquiesça, ce qu'il semblait s'appêter à me dire. Sur la précision de la retranscription, je pris la précaution, comme auprès des autres membres du programme, de bien lui rappeler qu'elle n'était pas due à un quelconque mépris de l'enquêté, mais à un simple soucis d'authenticité. Poursuivant la discussion à propos de mon mémoire, je pris l'initiative, «à la dernière minute» de parler de ma problématique, moins dans l'attente d'éventuels conseils que pour me «protéger» à l'avance d'éventuelles réactions négatives, du type de celles qu'avait suscité le mémoire précédent, accusé d'avoir trop insisté sur l'aspect «marketing» du programme.

La prise de conscience, après coup, de la confusion identitaire (Militant Recruteur-salarié Apprenti-sociologue) qui m'envahit dans la phase post-enregistrement de l'entretien avec Christophe, me convinrent qu'il était temps pour moi de prendre de la distance avec le terrain. Après avoir remercié Christophe, puis Ghislain (qui me remit à cette occasion quelques documents d'archives) de leur coopération, je partis faire une dernière après-midi de recrutement, notamment pour aller saluer mon équipe, et rendis mon matériel de recruteur, promettant à tout le monde de donner de mes nouvelles fin juin, pour la

¹² Voir annexe n°1 «Guide d'entretien»

remise du mémoire et l'éventuelle reprise d'une session de recrutement.

L'enquête de terrain achevée, l'analyse du matériel collecté pouvait prendre le devant de la recherche.

Introduction à l'analyse

GP est une association internationale de protection de l'environnement créée en 1971 au Canada. S'érigeant en contre-pouvoir, l'organisation revendique une totale indépendance, tant politique que financière, soutenue par aucun parti politique et n'en soutenant aucun, elle ne vit que des contributions des particuliers, refusant toute contribution financière venant des entreprises, des collectivités territoriales, des gouvernements, des institutions gouvernementales et intergouvernementales. Concentrant son attention sur des enjeux environnementaux planétaires (tels que les changements climatiques, la prolifération nucléaire, la dégradation de la biodiversité...), GP est implantée dans 40 pays, dont la France depuis 1977, où les premiers bureaux européens sont ouverts, à Paris et à Londres.

I) Mort et renaissance de Greenpeace France, à la recherche de nouveaux adhérents...

Le bureau français de GP a eu depuis une histoire tumultueuse. Suite à «l'affaire du Rainbow Warrior» (1985), symbolique de son combat contre la politique nucléaire de l'Etat français, GP France est contrainte de fermer ses portes en 1987. Les rouvrant en 1989, une nouvelle équipe relance les activités liées au nucléaire, aux toxiques à la biodiversité, et part à la recherche de nouveaux adhérents...

Au début des années 90, l'association utilise la méthode du «mailing» (envoi de courriers par Internet), s'appuyant sur des fichiers d'adhérents d'autres associations. Il s'agit de contacter des gens, dont on pense qu'ils sont susceptibles de devenir donateurs, pour qu'ils adhèrent à GP. Christophe arrivé en 1996 comme directeur de la collecte de fonds à Greenpeace revient sur cette technique

«Donc c'est ça, c'est de l'échange de fichiers ou c'est de la location de fichiers, tu loues des adresses à l'extérieur, comme le font, j'te dis que, toutes les associations et au-delà de ça, toutes les entreprises qui font, enfin qui utilisent ce mode, ce mode d'acquisition de clients».

Justifiant ensuite sa décision, de ne plus utiliser cette méthode, dès qu'il arrive en 1996, Christophe s'explique ainsi

«Très clairement d'un point de vue marketing, ça épuise le fichier, c'est-à-

dire que euh... on sait en France que si tu veux, les donateurs classiques, c'est-à-dire que les donateurs classiques des associations, c'est un p'tit, enfin, c'est un p'tit monde. C'est un monde de quelques millions de personnes, on estime qu'il y a à peu près 6 à 8 millions de donateurs en France... qui sont plutôt, qui sont pas du tout la cible euh..., on cible des gens de DD. Ce sont plutôt des personnes âgées, le donateur classique français, il a 50-60 ans. Euh... c'est plutôt un préretraité ou un retraité qui a plus à entretenir ses petits-enfants ou ses enfants et qui donc, consacre son argent à des causes qu'il estime justes et importantes, et il est souvent multi-donateur, c'est-à-dire qu'il va donner par exemple il va donner à une association d'environnement, à une association d'aide humanitaire, à une association qui lutte contre le cancer, etc. Mais en multipliant les messages sur ces gens-là, c'est-à-dire que le fait de recevoir d'un côté que des messages de GP ou d'un autre côté des messages de GP, d'Amnesty, de MSF (Médecins Sans Frontière), de MDM (Médecins Du Monde), d'ALF (Agir Contre la Faim), de la Ligue contre le cancer, de la Fédération «machin-truc», etc, c'est autant de missions qui viennent vers toi, et c'est autant de choses, qui d'une part t'épuisent, et d'autre part favorisent bien évidemment à ce que tu fasses des dons à d'autres personnes qu'à GP quoi. Donc ces deux conjugués font que je pense que euh..., et puis plus la priorité, encore une fois, qui était la fidélisation, font que je... , j'arrête tout ça quoi... Plus des résultats qui sont assez mauvais, pour pas dire catastrophiques».

Au-delà du vocabulaire employé, «clients», «marketing», «fidélisation», on voit ici définie l'activité de collecte de fonds telle qu'elle est envisagée par son responsable à GP France il s'agit, sur un marché de donateurs potentiels, d'entreprendre une recherche d'adhérents et de tâcher de les fidéliser, en concurrence avec d'autres associations.

Nous allons maintenant examiner en quoi le programme DD se situe dans cette logique marchande, au sens d'une rencontre entre une offre et une demande, et l'impact de l'existence d'un tel programme au cœur d'une association «alternative». Pour se faire nous reviendrons d'abord dans la deuxième partie de cette introduction sur sa naissance en Autriche et son adoption en France, pour ensuite suivre le parcours d'un recruteur d'adhérents au sein de celui-ci, nous permettant ainsi de revenir sur divers aspects du programme, et d'en comprendre les logiques de fonctionnement. Ainsi à travers la question «Comment un tel programme peut-il être adopté dans une association alternative», nous allons nous demander sur quels critères sont choisis les recruteurs d'adhérents, Y'a-t-

il des techniques pour faire adhérer des gens dans la rue, Comment sont-elles enseignées, Comment sont elles réappropriées par les recruteurs, Comment, concrètement, se déroule une adhésion dans la rue, Un recruteur est-il un militant Comment est-il rémunéré, rétribué...

II) Naissance du programme Direct Dialogue.

Le programme DD est né en 1995 en Autriche. A cette époque, une agence extérieure à GP Autriche est chargée par l'association de chercher des adhérents, en faisant du porte-à-porte, du «*door-to-door*». Un jour, les équipes de «*door-to-door*» décident d'expérimenter une nouvelle technique à la sortie d'un centre commercial où ils viennent de déjeuner, les colporteurs décident d'interpeller les passants et de leur proposer une adhésion à GP l'expérience est fructueuse, les résultats sont nettement meilleurs que par le porte-à-porte. Lors de la «*kill-share conference*» (réunion d'échanges d'informations et de compétences entre les bureaux nationaux de GP) de 1996, le bureau autrichien présente ses résultats spectaculaires. Séduits, les autres bureaux nationaux vont tour à tour importer la technique, selon des modalités diverses, quant au statut du programme (externalisé ou internalisé), à la rémunération des recruteurs d'adhérents (au prorata des adhésions ou fixe), et au mode de paiement d'adhésion (chèque, espèces, CB, prélèvement...). Ces choix sont notamment liés aux perceptions des différentes cultures nationales par les importateurs du programme au sein des bureaux.

III) Introduction du programme Direct Dialogue en France.

A) Lancement du programme.

En France, Christophe n'échappe pas à la tentation et grâce à un don de GP international, qui s'ajoute à des moyens accumulés par la structure nationale et à une aide de ses collègues belges, lance un premier test en 1997. Aidé par un responsable d'équipe de DD Belgique et une psycho-sociologue ayant une expérience de «*door-to-door*» aux Etats Unis, Christophe recrute, par le biais d'une annonce passée dans la presse, 4/5 personnes sur 60/70 reçues, privilégiant dans ce choix le fait qu'ils soient dynamiques et qu'ils aient une expérience de vente, ils seront rémunérés par un fixe. Après des débuts difficiles un dimanche

matin aux puces de Clignancourt, l'équipe se rend à la sortie du jardin du Luxembourg et confirmant les expériences étrangères, recrute facilement des adhérents. Au bout de 5 semaines dans la rue, Christophe compare les coûts du test, à l'argent qu'il espère collecter (estimé en fonction des taux d'attrition constatés à l'étranger pour le même type de recrutement) et, considérant que le programme est rentable, décide de le lancer en France en 1998. Sous la pression de GP international, qui considère que le programme DD doit être externalisé du fait de l'importance de la logistique et du type de compétence qu'il nécessite («*Ils considéraient que c'est pas notre métier de faire ça, que c'est pas notre métier de s'investir là-dedans*» (Christophe)). Christophe, qui n'est pas du même avis, décide d'un compromis

«Ben, j'veux pas dépendre d'une agence extérieure, tout simplement parce que, à partir du moment où je considère que, c'est ce qui va permettre le développement et la croissance de GP en France, que c'est un programme majeur sur lequel on doit concentrer tous nos efforts, j'veux pas à partir de ce moment-là être pieds et poings liés à une société extérieure, dont le truc c'est quand même, qui s'occupe que d'associatif, c'est quand même de faire des business quoi. J'ai pas envie d'être dans une situation où je suis complètement dépendant. Donc, euh... j'ai pas envie non plus d'me couper de... de c'qui peut être une source d'information intéressante. Donc j'décide en 98 de faire le programme euh... à 50% j'dirais, enfin 50% j'exagère un peu de faire le programme de manière mixte, c'est-à-dire de... de faire une partie du programme sur Paris, c'qui m'arrange en plus en terme de logistique, avec nos ressources, comme j'ai rien foutu à l'époque en 98, d'aller faire de la ville de province, j'confie tout c'qu'est la province et c'qui m'emmerde en logistique et c'que j'sais pour faire, à cette euh... à cette agence».

A la fin de l'année, Christophe et Jean-Paul (embauché par Christophe pour diriger le programme DD dès 98) comparent les résultats plus rentable, la partie internalisée va s'étendre alors à l'ensemble du programme. Dès lors, le programme DD sera, notamment pour des raisons de rentabilité, mené en interne par le bureau français de GP.

B) Réticences internes.

L'introduction d'un tel programme, de type «marketing direct», n'a pas été sans susciter d'importantes réticences internes, dans une organisation à la culture protestataire, dont les membres actifs ont pour la plupart des convictions

de gauche, peu ouvertes aux logiques marchandes. Jean-Paul faisait allusion à ces réticences dans un entretien téléphonique accordé à Sylvain Lefèvre:

«Enormes» Enormes parce que c'est un programme de nature commerciale. Et ça, ça passe pas. Donc là aussi, il faut savoir avoir le discours en interne et avoir le discours par rapport aux équipes, qui n'est pas le même discours du tout. En interne, on dit «Voilà, c'est un programme qui a pour but d'augmenter la légitimité de GP en France. Pourquoi» Parce qu'on aura plus d'adhérents». Mais en interne, auprès des campaigners, qui sont quand mêmes des euh... des gens révoltés, ils sont pas pour rien dans le milieu associatif, surtout chez GP et très très malheureusement, ça devrait pas être comme ça mais malheureusement, et ça veut pas dire que je suis de droite, mais il n'y a pratiquement que des gens qui sont très très à gauche. Et ça, c'est problématique parce que tout ce qui a une connotation marketing, ça leur file de l'urticaire».

Progressivement, bien qu'encore contesté à la marge, le programme va être accepté par ceux qu'on appelle «Les activistes» (responsables et acteurs des campagnes de protection de l'environnement menées par l'association), et dans l'ensemble de l'organisation qui prend peu à peu conscience, dans une sorte de résignation corporatiste, des intérêts en termes de moyens financiers qui peuvent être dégagés par ce programme, et donc réinjectés dans les campagnes. Christophe, non sans ironie, m'a évoqué cette période lors de notre entretien après que je lui ai demandé comment avait été reçue en interne l'idée du programme»

«GP c'est quand même une association où... euh... que ce soit les permanents ou certains membres de... certains membres de l'assemblée générale, y a y a un problème avec l'argent, qu'on le veuille ou pas, c'est-à-dire que... l'argent qu'on va chercher comme ça, de ces manières là, que ce soit du mailing ou que ce soit d'un dialogue direct, c'est forcément de l'argent sale parce qu'on a été harcelé les gens dans la rue et que... et qu'on a comme j'l'ai entendu «Recruté des filles de 12 ans pour faire ça...» et euh... et que forcément, c'était avec le couteau sous la gorge qu'on a dit aux gens «Faut que tu signes». Donc l'argent, il est forcément sale, il devient juste propre quand il est dépensé pour les campagnes quoi. Donc, forcément, avec une, euh... avec une, un peu de circonspection, pas de la part de tout le monde, c'est clair, et puis aussi, bah au fur et à mesure avec le temps, les gens s'aperçoivent que, ouais ben, j'veux dire ça fonctionne, et donc là, euh... j'tiens le, le principe du programme en lui-même, qui au début était remis en cause en tant que tel, c'est-à-dire le fait d'aller dans la rue pour demander à des gens de nous rejoindre, c'était mis en cause, le principe du programme n'est plus remis en cause».

Voyons maintenant, à travers le parcours d'un recruteur d'adhérents (Recrutement , Formation , Métier) que nous suivrons pas à pas de l'annonce de job jusqu'à la fiche de paie, comment fonctionne concrètement le programme DD en France, et dans quelle mesure on peut le caractériser de programme de marketing direct «☒ la sauce associative☒».

Partie 1 □ Le recrutement du recruteur d'adhérents.

La sélection s'effectue en trois étapes, que nous analyserons successivement. Après quoi, nous essaierons de décrire le résultat de cette sélection, de mettre en lumière les principales caractéristiques sociales de l'espace des recruteurs.

I) La diffusion d'une annonce d'offre d'emploi¹

A) Diversité des supports.

Divers types de supports sont utilisés à cet effet. Dans la presse, les titres choisis sont ceux qui acceptent d'accorder un encart gratuit ou une réduction tarifaire à l'association □ on y trouve notamment le quotidien *Libération*, mais également des journaux régionaux comme la *Voix du Nord*, *Dernières nouvelles d'Alsace*... ou encore un titre gratuit distribué dans les cinémas indépendants (*Petit Bulletin*). Trop onéreux (environ 1000 euros l'encart dans un quotidien pour 2 à 3 parutions), ce type de support ne peut être qu'utilisé modérément. Plus économique, le site Internet «jobalacarte.com» diffuse également une annonce pour l'association, qui cherche aujourd'hui des sites gratuits sur la toile, autre que celui de GP qui diffuse également l'annonce. Les groupes locaux de l'association sont également impliqués dans cette tâche, puisqu'ils se chargent de «[placarder](#)» l'annonce dans divers lieux tels que les universités, les magasins bios... Enfin, une annonce est envoyée à chaque adhérent avec le magazine trimestriel de l'association. Ainsi, l'éventail des supports choisis pour diffuser l'annonce semble montrer que le public touché par l'offre d'emploi est plutôt jeune, informé et sensible aux questions d'environnement.

B) Contenu comparé

Quant au contenu de l'annonce, il a évolué dans le temps. Mettant en évidence les qualités de bases requises pour recruter (goût du contact, dynamisme et esprit d'équipe), la comparaison entre les anciennes et l'actuelle annonce

¹ Voir annexes n°3, n°4 , n°5

publique (celle envoyée avec le magazine étant différente) est également éclairante sur les hésitations et ambiguïtés liées à l'existence d'un programme de recrutement de type «marketing direct» au sein d'une association comme GP. On peut relever à cet égard quelques détails intéressants

- D'abord, alors que les anciennes annonces débutaient par un quasi appel à la mobilisation («*Luttez ensemble pour la protection de notre environnement, vous y croyez vraiment*»), l'actuelle commence comme une banale offre d'emploi, donc par un appel au travail («*Travaillez chez GP*»)... suivi quelques lignes plus bas d'une condition nécessaire, parmi d'autres être «*sensible à la protection de l'environnement*». Il s'agit toujours de recruter de nouveaux adhérents pour l'association, mais dans le but de l'aider à conserver son indépendance financière, l'idée de lutte n'apparaissant plus en premier plan.
- Par ailleurs, des anciennes à l'actuelle annonce, les références à l'âge repris pour recruter («*20/30 ans*», «*Job étudiant*») ont disparu.
- Enfin, alors qu'une expérience de vente était autrefois souhaitée, il semble qu'elle ne le soit plus dans la dernière annonce.

Sur ces deux derniers points, l'interprétation n'est pas évidente. s'agit-il d'accueillir, dans un souci d'extension du domaine de la «pureté» des acteurs de la lutte, un public moins restreint et dénué d'intentions marchandes pour chercher de nouveaux alliés. Ou le but est-il de chercher des recruteurs plus calmes, plus mûrs, dont les qualités de sagesse et de patience, de goût moins prononcé pour l'insistance, seront plus adaptées à l'objectif de conquête d'un marché particulier. celui des donateurs potentiels aux associations (décrit précédemment par Christophe).

Quand on la compare aux annonces publiques, l'annonce interne, (celle envoyée directement aux adhérents) comporte une particularité notable. il n'y est aucunement fait mention de la rémunération ou du type de contrat de travail correspondant à l'activité de recruteur. faut-il voir une volonté de «préserver» l'adhérent des questions épineuses liées à cette activité, dont la part dans le budget de l'association est pourtant loin d'être négligeable. Ou est-ce simplement la conséquence de la supposition que les adhérents de GP sont suffisamment informés sur ce qui apparaît comme des détails (ce qui est loin d'être évident).

Comme nous l'avons vu, l'analyse de l'annonce d'offre d'emploi de recruteur pose des question difficiles à trancher notamment sur les intentions de ses rédacteurs quant au profil recherché. Pour tenter d'éclaircir ce point, nous allons maintenant nous pencher sur ce qui constitue la deuxième étape du recrutement des recruteurs. la sélection des réponses à l'annonce.

II) La sélection des réponses à l'annonce

A) L'entretien téléphonique

1) Qualités recherchées.

Il y a deux types de réponses à l'annonce ☐ par téléphone et par courrier. L'entretien téléphonique est mené par Marie Sauteron, responsable de la logistique et du recrutement, qui dispose d'un « ☐script d'entretien téléphonique de recrutement ☐² ☐ Comme elle l'explique dans un entretien réalisé par Sylvain Lefèvre, il s'agit d'abord ici de vérifier que le candidat a bien les qualités de base requises dans l'annonce ☐

« ☐Déjà savoir ce qu'est GP. Y en a un qu'appelle simplement pour un travail, qui est pas du tout concerné par ce qu'on fait, beh ça non, c'est sûr que c'est primordial. Qu'ils connaissent à fond nos campagnes, c'est vraiment pas nécessaire car ça, à la rigueur, ils peuvent se renseigner. Euh... c'est avoir une personne qui sait s'exprimer correctement, ça c'est super important. Puisqu'il va être en contact avec un public et il va falloir réussir à donner envie à la personne en face de lui de devenir adhérent. Faut savoir bien en parler et avoir un esprit de synthèse. Savoir vite rebondir sur ce que dit l'autre. Il y a l'enthousiasme, le sourire au téléphone, il y a la dynamique. Il en a qui font la gueule, j'essaye de les secouer, si vraiment il a une voix trop morne, je lui dis que ça peut pas coller. C'est sûr que c'est important parce que c'est un travail qui est difficile, c'est un travail où il faut, il faut être capable, si la personne a dit non, de revenir vers une autre personne avec autant de dynamisme, et ça pendant toute une journée. Donc c'est fatigant et je pense que si on a pas ce dynamisme dès le début, ça ira pas ☐.

Mais à la vue du script d'entretien, on est frappé par des mots écrits en majuscule (« ☐PRELEVEMENT BANCAIRE AUTOMATIQUE ☐, « ☐OBJECTIFS FINANCIERS ☐, « ☐OBJECTIFS ☐, « ☐RESULTATS ☐), dont on devine que ce sont les points sur lesquels Marie doit insister quand elle explique au candidat le travail de recruteur. Il semble à cette étape du recrutement, que la volonté est de préciser avec clarté les aspects financiers et commerciaux du travail, dans le

² voir annexe n°6 « ☐Script d'entretien téléphonique de recrutement ☐

soucis de filtrer toute personne pour qui cela serait un obstacle. Cela se confirme lors de la lecture du script d'où il ressort que l'attention doit être portée à ce moment sur les qualités commerciales requises des candidats pour qu'ils deviennent recruteurs («*C'est donc un travail de nature commerciale*», «*Avez-vous une expérience commerciale*», «*Avez-vous une expérience au télémarketing ou en sondage*», *In Script*). L'expérience de vente (qui a disparu de l'annonce) ou du moins les compétences qui s'y apparenteraient, apparaît donc ici comme une des qualités essentielles dont il faut faire preuve pour pouvoir devenir recruteur d'adhérents à GP.

2) La question de la rémunération.

Néanmoins, toute aussi claire est la précision faite au candidat à cette étape du recrutement concernant la nature de la rémunération («*Fixe et exclusivement fixe*», *in Script*), rappelant là une des spécificités de ce travail dans le monde du «*Marketing direct*», mais également au sein de l'espace mondial des recruteurs d'adhérents pour GP. Entre souci éthique et pragmatisme économique, Christophe explique cette spécificité, tout en la nuanciant, puisque la rémunération peut varier d'une session de recrutement à l'autre, en fonction des résultats obtenus

*«Une des raisons, en dehors de l'éthique, pour lesquelles je me suis toujours refusé, contrairement à ce qui s passe là dans 90% des pays où GP fait le truc, de faire de la collecte de... de faire des recruteurs qui soient payés à la commission... c'est que je pense que si on a des gens, en dehors de l'éthique, pour moi c'est vraiment important en termes d'éthique, j pense que si on n'est pas capable un jour de continuer, après qu'y ait des paliers, etc., comme le 7,62 (euros) et les 9 (euros) en fonction des 0,6 (adhérents recrutés par heure)³, ça c'est autre chose, c'est un palier, c'est plus pour essayer d'avoir des gens qui continuent à travailler avec nous. D'accord» («*Duais d'accord*). Mais euh... si on n'est pas foutu, nous GP, d'arriver à recruter des... des recruteurs qui puissent fonctionner autre chose... sur autre chose que simplement «*C'en as fait 10, t'en avais 10. Tu'en as fait 5, t'en avais 5*» euh.... J'veux dire, franchement, ça, j'me mets une balle dans la tête et ça me fait vraiment chier (rires). Donc fondamentalement, ça me fait chier, éthiquement, ça me fait chier, fondamentalement ça me fait chier («*Donc le fait que... en France, on soit pas payé à la commission, c'est...*») D'abord ça, d'abord ça, mais c'est clair que... c'qui s'opposerait systématiquement, c'est qu'si j'mettais des*

³ Voir page 41

gens à la commission, j'leur mettrais une pression qui s'rait beaucoup plus forte parcequ'on travaille dans la rue, ce s'rait un travail d'arrache. Et la qualité, y s'rait pas et donc les gens ils diraient «Oui», là peut-êt-re «Contraints et forcés», c'est-à-dire toujours avec le «Outeau sous la gorge», mais euh... j'aurais ce problème, j'aurais une attribution plus forte. Et ça, ça s'voit, c'est clair qu'ça s'voit dans les pays où ils font comme ça».

Après avoir (im)préciser la nature de la rémunération, à la fin de l'entretien téléphonique, Marie prend la décision de communiquer (ou non) le dossier du candidat au responsable de l'équipe dans laquelle il va peut-être travailler.

3) Une sélection sévère.

Environ 10% des candidats sont retenus après ce «Filtrage» téléphonique, ce qui est bien inférieur aux 2/3 de courriers retenus. Marie l'explique ainsi

«Ooi, tu reçois les appels des gens intéressés par l'annonce». «Oui, je reçois les coups de fil et je fais une sélection (elle souffle). Ça je dirais que c'est le côté le plus difficile de mon boulot. J'en prends un sur dix à peu près. Je reçois aussi des courriers. Je dirais que souvent j'en prends plus ou ce sont des gens qui sont adhérents et qui ont vu l'annonce dans le journal de GP. On a un coupon-réponse dans le journal et ils répondent avec ça. Et là, je dirais que je prends deux personnes sur trois. Ce sont des gens qui sont déjà bien concernés par la cause et bon, après ça dépend vraiment de leur expérience».

Etre adhérent de l'association paraît donc à cette étape constituer un atout, même si ça n'est en aucun cas indispensable, pour être recruté. Les «Escapés» de cette première sélection, opérée par Marie sont ensuite soumis à un entretien avec leur futur éventuel responsable d'équipe, lors de cette troisième étape, décisive du recrutement.

III) L'entretien avec le responsable d'équipe

A) Un entretien qui se cherche...

Cet entretien est la dernière étape du recrutement. Pour les équipes parisiennes, il se déroule en général un siège de GP France, dans une petite pièce, où le candidat est séparé du responsable d'équipe par une grande table. Son déroulement varie sensiblement selon la personne qui mène l'entretien, et il est différent de ce qu'il était à l'époque de mon arrivée à GP. Lorsque Jean-Paul était

responsable du programme DD, il prenait en charge une partie des entretiens et avait coutume de mettre à l'épreuve le postulant en lui demandant par exemple, souvent en fin de conversation, d'essayer de le convaincre de telle ou telle chose, de se mettre dans une situation où il devait «vendre» une idée, un produit...

Son assistante de l'époque, Laetitia, a qui j'eus affaire personnellement, préférait tester l'intégrité du candidat, ses convictions en faveur de la protection de l'environnement, et de l'association GP. Alors que le premier n'hésitait pas à comparer GP à une grande entreprise, la seconde pouvait faire d'une telle comparaison un «casus belli». Quand, lors de ma première session de recrutement, nous avons échangé avec mes collègues recruteurs nos impressions sur l'entretien d'embauche, nous fumes surpris de l'écart qu'il pouvait y avoir entre les deux types d'entretien, ce qui ne manqua pas de m'interroger sur le contenu et l'esprit du programme DD; et plus largement sur ce qu'était GP.

B) Aujourd'hui «c'est vraiment au feeling»

Aujourd'hui, l'essentiel des entretiens d'embauche est réalisé par le responsable de l'équipe à laquelle est susceptible d'être rattaché le candidat au poste de recruteur. En une vingtaine de minutes, le responsable d'équipe doit vérifier que le candidat est apte au recrutement d'adhérents. Pour cela, il lui explique dans le détail en quoi cela consiste et est attentif aux réactions de son interlocuteur. Celui-ci doit convaincre sur cinq critères principaux : «Bonne connaissance de GP», «Bonne expression orale», «Enthousiasme», «Motivation-joie» et «Dynamisme». Au-delà de ces critères difficilement testables dans des conditions d'entretien (bien différentes de celles du travail de rue), la clef d'un recrutement réside dans la bonne entente entre le responsable et le candidat : celui-ci doit «Plaire» à son futur supérieur hiérarchique. Finalement, le travail du recruteur commence peut-être là : il lui faut, comme cela sera le cas dans la rue, séduire son interlocuteur et «Réussir une rencontre». D'ailleurs Romain, responsable d'équipe depuis juillet 2000, a l'habitude de dire quand il évoque cette partie de son travail : «c'est vraiment au feeling».

Une fois l'équipe constituée, rendez-vous est pris pour la formation. Avant de nous intéresser à cette étape fondamentale du parcours d'un recruteur, il nous faut d'abord essayer de décrire les caractéristiques sociales de celui-ci : forcément approximatives, car dépourvue de toute vérification statistique ou entretiens approfondis, cette esquisse n'est qu'un croisement entre les informations que j'ai pu recueillir de façon informelle lors de mes expériences de recrutement, et celles que j'ai pu entendre de la bouche des différents responsables d'équipe et de programme que j'ai fréquentés.

IV) Esquisse d'une sociologie du recruteur d'adhérents.

Produit d'une sélection sociale opérée à travers les différentes phases du recrutement précédemment étudiées, l'espace des recruteurs est relativement homogène ce qui n'est probablement pas sans effet, nous le verrons plus tard, sur la relative homogénéité du public qui adhère à l'association par le biais du programme DD.

- La parité, combinaison d'une répartition sensiblement égale des candidats et candidates, et d'une volonté d'«équilibre» des responsables d'équipe, caractérise la majorité des équipes de recruteurs.

- L'âge également varie peu à quelques rares exceptions près, il oscille entre une vingtaine et une trentaine d'années. Cependant, il faut distinguer selon les périodes de l'année à l'approche et, à plus forte raison, lors des congés universitaires, la moyenne d'âge des équipes diminue sensiblement.

- Cette distinction temporelle s'applique en parallèle à la situation socioprofessionnelle des recruteurs d'adhérents. La proportion de recruteurs en cours d'études supérieures s'accroît autour et durant la période estivale. Tandis que le reste de l'année, nombreux sont les jeunes chômeurs ayant fait des études supérieures. A côté d'une majorité d'étudiants, non négligeable est la part de recruteurs étant proche des milieux artistiques, souvent comédiens, et souvent au chômage.

Conscient de cette spécificité, qui s'explique probablement par la nature du travail de rue et la souplesse des contrats de travail des recruteurs, Ghislain se réjouit régulièrement que GP fasse office d'«ANPE des intermittents du spectacle».

Jeune, au niveau culturel élevé, sensible aux questions d'environnement, à l'aise à l'oral et connaissant un peu l'association GP, joyeux, dynamique, motivé et enthousiaste, le recruteur fraîchement embauché va subir une formation.

Partie 2 ☐ La formation du recruteur d'adhérents.

Depuis que le programme DD existe en France, la formation des recruteurs a connu deux époques principales, la première correspondant à la durée pendant laquelle J. Paul fut responsable du programme, et la seconde ayant débuté avec l'arrivée de Ghislain à la tête du programme, mais surtout avec celle de Claude au poste de formateur.

J'ai assisté au premier type de formation lors de mon arrivée à GP en tant qu'apprenti-recruteur en juillet 2001, et au deuxième en tant qu'☐ Observateur participant ☐ en mars 2003, dans les conditions que j'ai décrites plus haut. N'ayant que des souvenirs imprécis de mon expérience de 2001, je me baserai principalement sur le guide remis aux recruteurs à l'époque⁴ pour tenter d'expliquer ce que la formation à l'époque avait comme objectif de transmettre aux recruteurs, et la façon dont ceux-ci la recevaient.

Dans un second temps, l'analyse détaillée de la formation actuelle nous montrera que celle-ci, loin de la croyance communément partagée au siège de l'association selon laquelle elle aurait perdu son « ☐ côté marketing ☐ », n'est qu'une illustration supplémentaire d'un programme DD qui tend à affiner sa maîtrise du « ☐ marketing direct ☐ » adapté au marché particulier qu'est celui des donateurs potentiels aux associations, jusqu'à la formation des individus qui en sont les artisans de la conquête ☐ les recruteurs.

I) L'ancienne formation

A) Le script d'entretien direct.

S'étalant sur deux jours, elle se déroulait en deux parties ☐ après que Christophe ait présenté l'association GP (histoire, valeurs, victoire, objectifs...) et répondu aux questions des recruteurs pendant une matinée, Jean Paul était chargé, pendant une journée et demi de former les recruteurs aux différentes modalités du travail qu'ils allaient bientôt effectuer dans la rue. Cette deuxième partie consistait en gros à faire intégrer aux recruteurs

⁴ Voir annexe n°8 « Ancien ☐ guide du recruteur, juillet 2001 ☐ »

les différents éléments de la fiche de fonction qui leur était distribuée à l'époque⁵ et notamment le script d'entretien direct. Élément principal de la fiche de fonction et central dans la formation, ce script était à apprendre par cœur pour les recruteurs. Le contenu de ce script, de type «marketing direct», ainsi que l'exigence de l'apprendre par cœur, n'étaient pas sans susciter quelques réticences, voire parfois des rejets (ce fut mon cas) de la part des recruteurs, troublés par l'écart qu'ils constataient entre l'image assez éloignée des valeurs marchandes qu'ils avaient de GP, et certains aspects de la formation, particulièrement éloignés de cette image.

Justifiant la nécessaire transmission de ces techniques aux recruteurs, Jean-Paul utilisait le registre du «tous les moyens sont bons, c'est pour la bonne cause». Ainsi, à la question posée par Sylvain Lefèvre dans un entretien

«Juste, sur un point technique, c'est vous qui vous êtes occupé de la formation des recruteurs du script? Parce que j'avais vu le script et c'est vrai que c'est des techniques de vente classiques»

J. Paul répond

«Oh oui, c'est du marketing direct pur. Mais moi, ça me fait pas de problèmes de conscience, ça. Je pars du principe que quand on veut quelque chose, on s'en donne les moyens. Donc ensuite, euh, ça me pose pas de souci. Mais à d'autres, ça pose des soucis. Et puis je comprends, parce que quelque part, ce sont des adhérents qu'on achète, quelque part. Et ça pose un problème de légitimité puisque y aura un plus grand nombre d'adhérents mais en même temps, c'est pas le même concentré ça fait des adhérents qu'on a chopé dans la rue, qui sont pas venus vers nous directement, je dirais spontanément. C'est nous qui les avons pris dans la rue. Et on leur a dit «Vous voulez adhérer?» et quelque part, on leur dit «Ce serait vachement bien» et puis on a joué sur la mauvaise conscience et puis lui... comme un clodo qui vient faire la manche dans le métro, c'est la même chose, enfin c'est la même chose... c'est proche. Faut pas se voiler la face. Mais c'est pour la bonne cause. Et elle est vraiment plus que juste. Elle utilise pas toujours les meilleurs moyens, mais elle est plus que juste. Et ça, j'en suis convaincu. Je suis pas militant mais j'en suis convaincu».

Quant au contenu du script, il suivait une logique de marketing direct des plus classiques, celle de «l'entonnoir» débutant par une accroche

⁵ Voir annexe n°8 «Ancien guide du recruteur, juillet 2001»

d'ordre très général, à laquelle il était presque impossible de répondre « Non » (« Bonjour, vous êtes concerné par l'environnement ? »), il s'agissait d'amener progressivement le passant à répondre « Oui » à la question de l'adhésion à GP, et d'obtenir de lui ses coordonnées bancaires, après l'avoir sensibilisé à l'importance et à l'urgence de la cause. Pour réaliser cet ajustement, afin que l'offre d'adhésion rencontre sa demande, le script recommandait une certaine attitude à adopter pour le recruteur à divers moments de l'entretien, face à l'adhérent potentiel : « **MARCHER VERS LA PERSONNE, LUI PARLER DE FACE AVEC LE SOURIRE** », « *Prendre son souffle, puis dire calmement, mais avec conviction et droit dans les yeux* », allant même jusqu'à inciter le recruteur à faire l'humoriste au moment crucial de l'adhésion en lui conseillant de dire :

« On ne souhaite évidemment pas que les gens qui deviennent adhérents aujourd'hui rappellent GP demain pour nous dire qu'ils étaient ivres et qu'ils ont changé d'avis, mais c'est leur liberté »

Note d'humour justifiée par :

« Cette dernière phrase permet d'amener un sourire et de détendre juste avant de reprendre la fin de l'explication sur les coordonnées bancaires ».

Cette « explication » consistait notamment, comme il était indiqué en « Principes de base de la façon de compléter un bulletin d'adhésion », à « démystifier » ce qu'était un prélèvement bancaire automatique : il s'agissait de convaincre le passant du « naturel » de cette opération, et pour cela il était conseillé d'en être soi-même convaincu.

B) Les « Contres objections »

Avant d'en arriver à cette dernière étape de l'adhésion, il fallait pour le recruteur être capable de surmonter les différents obstacles qui risquaient de se poser à lui, l'éloignant du script d'entretien direct. C'est pourquoi dans la fiche de fonction figurait également, après une présentation en quelques pages des « Fondamentaux de GP » et des grandes campagnes menées par l'association (décrites sommairement et accompagnées de formules chocs et exemples spectaculaires tel que « *Près de 80% des forêts primaires ont disparu de la planète. Chaque année, 10 millions d'hectares de forêts primaires disparaissent soit l'équivalent d'un terrain de football toutes les deux secondes* »), une liste des principales objections auxquelles pouvait être soumis le recruteur dans la rue, ainsi que les contre-objections qu'on lui

conseillait d'apporter à son interlocuteur. Véritables réponses préfabriquées à la disposition du recruteur, leur contenu s'organisait, outre l'apport en termes d'information, autour de divers registres psychologiques...

-empathie *"Je comprends que vous ressentez ce besoin", "D'abord, vous êtes entièrement libre", "Moi non plus" (à l'objection "Je ne suis pas d'accord avec tout ce que vous faites"), "C'est vrai que (...) mais...", "Je vous en félicite", "Vous le savez probablement"*

-culpabilisation/moralisation *"Réfléchir, c'est remettre à plus tard ce que l'on peut faire aujourd'hui", "Évidemment, si vous le faites avec l'idée d'arrêter un ou deux mois plus tard ce n'est pas la peine de le faire", "Si vous attendez d'être d'accord avec 100% de nos prises de position et actions pour agir, vous risquez de ne jamais rien faire", "Cela n'est malgré tout pas suffisant", "C'est l'implication de chacun qui compte"...*

-mise en avant de l'importance du *"Nous", "Ce que l'on souhaite, c'est que vous restiez avec nous pendant des années", "Seuls, nous ne pouvons rien faire, rien changer. Ensemble, nous pouvons infléchir des politiques et des tendances", "Il existe des enjeux pour lesquels l'action individuelle n'est pas suffisante et qui nécessitent de se regrouper"*

...autant de levier pour *"Amener à soi" le passant afin qu'il adhère à l'association.*

A l'aide de ces différents outils, le recruteur était censé être paré pour *"Affronter la rue",* sauf sur un point *l'aspect scientifique des campagnes de GP* en effet, sous l'objection *"Oppositions d'ordre scientifique",* le recruteur pouvait lire une mise en garde en majuscules *"ATTENTION SABOTEUR",* le *"Saboteur"* étant défini au sein du programme DD, comme le passant avec qui on va passer du temps mais qui n'adhérera jamais à l'association (donc implicitement *quelqu'un qui fait "Perdre son temps" au recruteur).*

Après le départ de J. Paul de la tête du programme DD, la formation du recruteur d'adhérents à GP a évolué, sous l'impulsion de Ghislain, nouveau responsable du programme, et surtout de Claude, qui occupe le poste de *"Responsable formation".*

II) La formation actuelle

A) «L'esprit» de Claude.

Sa logique et son déroulement sont difficilement compréhensibles si l'on ignore le parcours personnel de celui qui en est le principal artisan (voir plus haut) comme si les paradoxes, contradictions et ambiguïtés du parcours personnel d'un homme, Claude, avaient imprégné cette nouvelle formation, «sa» formation. Il est d'ailleurs à ce titre important d'entendre la vision de Claude de sa formation et de la nouvelle dimension beaucoup plus «spirituelle» et non plus «marketing», qui la caractériserait dans cet extrait d'un entretien réalisé par Sylvain Lefèvre (SL)

S.L. «Je veux bien que tu m'expliques maintenant comme se passe la formation que tu animes».

C.P. «Ok, si tu veux, ce que j'ai essayé de faire, c'est justement par rapport à la spécificité de GP, ne pas faire une formation de vendeur, tu vois. De pas faire une formation comme on en voit dans le privé. J'ai relu toutes les interviews des membres fondateurs de GP et parmi eux, ben y avait des allumés, y avait des mecs un peu plus stables, puis y avait des personnages quoi. Donc moi j'ai repris les interviews de ces gens-là et j'ai tiré de tout ça une philosophie de l'association si tu veux, philosophie sur les valeurs à l'origine, originelles et qui fait que moi c'est le côté aérien, éthéré, de la formation, c'est la magie, la magie GP. Parce qu'à l'époque, un des membres fondateurs disait qu'on devait pas avoir honte du côté spirituel de GP. A l'origine, c'est quand même spirituel quoi. Tu vois, GP, c'est quand même inspiré d'une tradition «Quaker». Donc ça, je l'ai bien mis en valeur. Et plutôt que d'insister sur un script en entonnoir pour coincer quelqu'un dans la rue où si tu veux pendant dix minutes par heure, moi j'ai plus insisté sur «Quel doit être notre état d'esprit sur les 50 mn qui restent» (...) C'est là-dessus que j'ai axé ça parce que je pense que ça se perd un peu, tu vois. Et j'ai envie de conserver ça en formation GP pour que ce soit une formation adaptée à la spécificité d'une organisation comme ça».

S.L. «Et concrètement, comment tu arrives à transmettre cet «esprit GP»».

C.P. «Concrètement, je parle déjà de toutes les légendes qui entourent GP, par exemple les guerriers de L'arc-en-ciel, le Rainbow Warrior, la

légende indienne, la légende indienne qui parle du jour où la terre sera menacée, les hommes se dressent pour la sauver comme les combattants de l'arc-en-ciel, de la comptabilité cosmique, parce que tu vois à l'époque ils se prenaient pas trop la tête donc à chaque fois qu'ils étaient dans la merde au niveau associatif, qu'ils avaient plus de frics, y avait toujours un truc qui faisait qu'au dernier moment ils étaient sauvés parcequ'ils avaient un lègue, un don, ils appelaient ça à l'époque la comptabilité cosmique. Donc moi si tu veux, je leur parle de la comptabilité cosmique en formation... Et la comptabilité cosmique, si tu veux, en formation, retranscrite dans la rue, en fait c'est les gens qui te tapent sur l'épaule parce qu'ils voient le t-shirt sans même que tu leur dises bonjour, c'est eux qui viennent vers toi, tu vois... Donc moi, j'essaye d'installer ça. Qu'on sortant d'ici, de la formation, ils aient ça en eux. Plutôt que "Je vais dire tel mot, comme ça il va être coincé, il va pas pouvoir...", enfin bref toutes les conneries qu'on dit dans les cours de vente, tu vois. Moi je pense que la magie et l'état d'esprit, ça balaye toutes les phases... T'as qu'à être magique dans la tête, les gens y viennent vers toi, t'as même pas besoin de bouger. Voilà, c'est ça que j'essaye de mettre en place. C'est pas facile, attention. Parce que y en a qui sont plus au moins perceptifs à ça. Et d'autant plus qu'il faut pas parler trop d'un côté spirituel... Enfin, on peut parler d'un côté spirituel avec détachement, pour pas que ça fasse secte. Tu vois, pour pas que les gens croient qu'ils sont dans une secte et qu'il y a un gourou qui leur parle, quoi...".

"Gourou" ou pas, Claude croit fort dans la grande spécificité des formations qu'il dirige par rapport à celles de l'époque de Jean-Paul et il semble avoir transmis cette croyance au siège de GP. Cette croyance correspond d'ailleurs bien à celle, également communément partagée au siège de GP, selon laquelle le programme DD aurait changé d'état d'esprit depuis l'arrivée de Ghislain à sa tête, tournant le dos à toute dérive "commerciale". Prenant des distances avec cette nouvelle "doxa", il ne s'agit pas pour moi de nier la sincérité de ceux qui le partagent. Cependant, j'ai pu assister à une des nouvelles formations, dont l'analyse nous montrera que, loin d'atténuer l'aspect marketing du programme DD, elle n'en est qu'une des plus subtiles illustrations.

Nous verrons que la formation de Claude contribue effectivement à diffuser un "esprit GP", c'est-à-dire que tout y est fait pour que le recruteur "passe corps" avec l'association qu'il en endosse l'identité. Par ailleurs, il

s'agira de percevoir en quoi cette formation essaie d'éloigner le recruteur de toute tentation militante, à faire de lui le conquérant d'un marché, dont il devra identifier la demande, pour ensuite proposer son offre ☐ l'adhésion à GP.

Christophe, probablement plus lucide sur "l'esprit" de la nouvelle formation, est d'ailleurs très clair quand il en résume la spécificité ☐

"(...) cqu'on fait véritablement c't'année, c'est-à-dire qu'on a... on gomme de plus en plus l'aspect... on n'est pas des... on n'est pas là pour faire des militantisme. C'qui était clair à peu près dès le début mais qui, là, est complètement manqué... euh... en ce sens que... bah on fait comprendre aux recruteurs que... de toute façon il s'rait totalement illusoire de s'dire qu'en un quart d'heure on va réussir à convaincre quelqu'un que l'environnement c'est important, et que GP est un acteur incontournable dans c'domaine là et que donc il faut l'aider. C'est pas ça notre rôle. Notre rôle c'est d'aller identifier les gens qui euh... qui sont déjà convaincus de ça quoi, point final ☐.

Sur cette apparente contradiction entre transmission d'une spiritualité et logique marchande la réflexion de Sylvain Lefèvre sur ce point m'a paru particulièrement pertinente ☐

"Ainsi, la subversion du programme marketing en épanouissement des uns et des autres dans une grammaire spiritualiste se retourne sur elle-même. Quoi de plus efficace pour un marketing de l'engagement qu'un programme qui ne soit pas embrigadement matérialiste mais rencontre spirituelle ☐☐.

NB ☐ Mon argumentation reposera essentiellement ici sur ce que j'ai pu observer lors de la formation à laquelle j'ai assisté. Je tenterai donc de démêler ce qui est la trame commune à toutes les formations de ce qui fit l'unicité de celle sur laquelle je me base.

B) Transmettre une nouvelle identité

Après avoir reçu par courrier un dossier contenant notamment une fiche de fonction, le recruteur est convié un matin à 9h45 pour suivre deux jours de formation, durant lesquels il va peu à peu endosser une nouvelle identité, être gagné par un sentiment d'appartenance, plus au moins prononcé, à l'association GP. Pour les équipes parisiennes, la formation se déroule au

siège de l'association, ce qui favorise dès l'arrivée au rendez-vous la transmission d'un «sprit GP». Dès l'accueil en effet, l'image GP est omniprésente : posters, magazines, documents divers, pétitions à signer, appels à manifester... A l'entrée de la salle de formation, trois personnes sont présentes pour accueillir le recruteur : Claude, Ghislain et le responsable de l'équipe, tous trois portant la plupart du temps des attributs vestimentaires aux couleurs de GP, qui seront bientôt distribués aux recruteurs⁶.

Deux t-shirts, un sweat-shirt, une veste, un pantalon et un badge portant la marque de GP sont en effet prêtés pendant la durée de la session au recruteur, qui doit porter au moins un des «hauts» et son badge lors de ses horaires de recrutement. Cette obligation d'endosser physiquement une nouvelle identité est renforcée par l'interdiction qui est faite au recruteur de fumer lorsqu'il porte la tenue de GP. L'intériorisation par le recruteur de ce genre de règles, qui tendent à l'inciter à une sorte de dédoublement de personnalité, peut parfois causer chez lui des réactions surprenantes, comme par exemple celle d'une collègue recruteuse un après-midi d'avril passage du Havre : alors que nous étions en train de travailler, une patrouille de policier agressa des «clochards» qui étaient en train de dormir par terre. Alors que je décidai d'intervenir ma collègue tenta de me ralentir... pour m'enjoindre à préalablement enlever mon t-shirt GP. Cette volonté de préserver l'image de GP en toutes circonstances tranche avec d'autres réactions de recruteurs qui utilisent leur tenue GP pour s'interposer dans des altercations, notamment lorsqu'elles impliquent des policiers. Quant au «tylo bio» (à base de maïs), bien que son usage soit facultatif, sa distribution aux recruteurs, juste avant que la formation commence, vient s'ajouter à la «panoplie», diffusant au passage un message écologiste rappelant l'identité idéologique de l'association.

La formation commence à 10h par la diffusion d'une vidéo de quelques minutes montrant des images particulièrement spectaculaires d'actions de GP, accompagnées par un morceau très énergique du groupe de Rock REM. Ce clip montre notamment de nombreuses situations dans lesquelles les militants de GP sont victimes d'actes de violence destinés à les empêcher d'agir : c'est par exemple le cas de cette image où l'on voit projeté au-dessus de son zodiac un activiste de GP, après qu'un énorme baril ait été lancé sur son embarcation. Le recruteur sort généralement de cette diffusion «excité», fasciné par le courage des ces «héros des temps modernes» qui sont les

⁶ In annexe n°3 «Annonce d'offre d'emploi magazine».

activistes de GP, sentiment que Claude ne manque pas d'utiliser immédiatement pour le transformer en sentiment d'appartenance à l'association. Lors de la formation à laquelle j'ai assisté, il procéda ainsi

C.P. (à la salle) « Il est quelle heure »

Un ou plusieurs recruteurs « 0h03 ».

C.P. « Ça fait 3mn que vous travaillez pour GP. »

Après quoi il compara l'aspect physique du travail des activistes avec celui des recruteurs, comme pour convaincre d'un continuum dans l'action au sein de GP, de l'action directe bénévole au recrutement d'adhérents rémunéré. L'image occupe une place importante dans la formation puisque deux autres films, l'un d'environ une heure sur l'histoire de GP et l'autre, plus court, sur la campagne nucléaire, sont également diffusés un cours de la formation, contribuant encore, par leur contenu évidemment très positif pour l'association, à entretenir « dans le coeur du recruteur la flamme GP ». Enfin, l'usage du « On » ou du « Nous » pour parler de GP est de rigueur dès la formation, Claude le rappelant à plusieurs reprises non sans humour (« *On est une secte* »), à ceux qui l'oublieraient.

Il s'agit donc bien, tout au long de la formation, de faire progressivement en sorte que le recruteur « fasse corps » avec l'association, qu'il s'en sente un des représentants, un des membres. Ce sentiment s'aiguise lors de la visite des locaux, agrémentée de la présentation aux nouveaux « collègues » (les salariés permanents du siège y allant tous de leur petit encouragement) lorsque la formation se déroule au siège de GP.

Illustrant l'efficacité de l'identification du recruteur à l'association GP, à l'œuvre dès la formation mais se poursuivant bien évidemment tout au long de la session de recrutement, il est important de préciser ici qu'alors que la plupart des recruteurs ne sont pas adhérents au début de la session, à peu près la même part l'est devenue d'ici la fin de la session, certains devenant parfois mêmes activistes à GP, actifs dans les groupes locaux. Par ailleurs, une partie non négligeable des 34 salariés permanents du siège, en dehors de l'équipe en charge du programme DD, est passée par la case « recruteurs » : la responsable de la « campagne Forêts », la responsable de la « campagne OGM », la responsable de la « campagne Climat », l'attachée de presse, l'assistant de la « relation adhérent », les deux coordinations « Actions » et la responsable des « Grands donateurs ».

Ainsi, nous avons vu que la formation, prolongée par la session de recrutement (sans que l'importance respective de l'une ou l'autre des périodes

puisse être déterminée avec précision), a notamment pour effet de transmettre au recruteur un sentiment d'appartenance nouveau, qui dans la plupart des cas se traduira par un engagement au sein de l'association, plus ou moins militant. D'ici là, le recruteur va d'abord «recruter», c'est-à-dire pour les responsables du programme, ne pas militer, mais simplement aller dans la rue à la recherche de nouveaux adhérents déjà convaincus par la cause, sans chercher à en convaincre les autres. Et c'est cette idée forte qui est déclinée tout au long de la formation, notamment par le biais de Claude.

C) Apprendre à conquérir un marché, «convaincre les convaincus» sans chercher à convaincre les autres

Après la diffusion du «clip REM», une intervention de Claude, et que chacun se soit présenté (Claude, Ghislain, le responsable d'équipe et les recruteurs), Claude reprend la parole et lance une conversation sur le thème de «*Qui connaît GP ici? Qui aime bien GP?*». Une fois constaté que tous les recruteurs connaissent et apprécient le travail de GP, Claude leur demande qui, parmi eux, est adhérent. Dans l'absence de réponse, il s'exclame «*C'est pour ça qu'on est là!*».

1) De l'information à la formation.

Après cette introduction, la formation se déroule en deux parties, l'une consacrée à informer les recruteurs sur l'association GP, et prise en charge par Ghislain, et l'autre consacrée à l'apprentissage du travail de rue, prise en charge par Claude et le responsable d'équipe, qui explique notamment comment remplir un bulletin d'adhésion. Ghislain est chargé de barrer d'un tableau toutes les raisons que les recruteurs lui y ont fait inscrire, pour n'avoir pas encore adhéré à GP. Il s'y emploie pendant la première matinée en donnant des informations générales sur GP et en répondant aux questions des recruteurs. Cette partie de la formation, à laquelle Ghislain semble tenir, bien plus brève qu'à l'époque où J. Paul était responsable du programme, est aujourd'hui négligée, même plus prolongée à l'écrit dans le dossier remis au recruteur. Claude considère en effet que l'ancienne formation pêchait par excès d'information, inutile pour le travail de recrutement d'adhérents dans la rue.

Christophe partage ce parti pris

«Moi je n'ai jamais considéré, et sans doute moins que Ghislain, en

tous les cas p't-être qu'il revient un p'tit peu là-dessus, que le fait de connaître GP, de savoir que le dernier sommet de la terre était à Rio et que que y'avait un contre-sommet à Davos, franch'ement, j'en ai rien à foutre que les recruteurs sachent ça. Pour moi, c'est pas un critère. Je pense que si ils appellent GP, alors faut éliminer, j'suis d'accord, faut éliminer ceux qui appellent en disant "Allo, ouais alors vous êtes quoi", ça d'accord, on est d'accord là-dessus. Si ils savent pas que GP est une association d'environnement et qui milite pour la protection de l'environnement, c'est même pas la peine de venir, c'est clair. Mais euh..., j pense que les gens qui savent ça, si ils appellent, ils ont une image de GP et si ils ont envie d'le faire, c'est... c'est par rapport à l'image qu'ils ont, y'en pas besoin de mettre des connaissances derrière cette image pour leur demander de venir bosser chez vous.

Toujours sur ce point Claude conclut

"Avant c'était de l'information, là c'est de la formation. Pour moi, hein, à mon sens...".

La formation, pour Claude, cela peut être d'inciter les recruteurs à ne pas donner dans la rue trop d'information. Ce fut notamment le cas lors de la formation à laquelle j'ai participé alors qu'une recruteuse, à la demande de Claude venait de faire un résumé des informations générales que Ghislain venait d'exposer, et que dans ce résumé elle avait précisé que GP n'avait pas de bureau en Afrique, Claude lui demanda, sur le ton du reproche "Tu va dire ça dans la rue". Alors que tout au long de la formation, Claude insiste sur la nécessité pour les recruteurs de "vider les non-dits" sur tout ce qui pourrait faire obstacle à l'efficacité de leur travail, il semble que dans la rue, l'exigence s'inverse il est plutôt conseillé au recruteur de mettre en avant les victoires obtenues par l'association GP, le «non-dit» étant de rigueur sur les défaillances de l'association.

2) le «chercheur d'or»

Pour Claude, le recruteur est un «chercheur d'or», dont la mission est de «repérer les verts» dans la rue, sans «laisser polluer par les non-verts». C'est ce qu'il explique dès le début de la deuxième partie de la formation, à l'aide d'un dessin où figurent, au milieu de multiples petits points noirs (la foule passante) qu'il ne faut pas chercher à convaincre, des gros points verts (les adhérents potentiels à GP), qu'il s'agit de repérer pour les faire adhérer à l'association. Selon Claude, cette recherche représente la

part la plus importante, et également la partie «*magique*» du travail de recruteur il parle des «*30 minutes*» (considérant qu'en moyenne, sur une heure de travail, seules 10 minutes sont consacrées à l'adhésion proprement dite).

Pour ces «*30 minutes*», Claude conseille au recruteur d'avoir en tête quatre idées principales, qui doivent guider son comportement

- «*Il y a des gens qui n'ont en rien à foutre de GP, et ils ont le droit*» tolérance.
- «*Ceux que tu cherches te cherchent aussi*» patience et optimisme
- *l'effet miroir*, «*Les gens ont envie d'adhérer au truc qu'on dégage*» enthousiasme
- «*Pas d'ironie*» acceptation du refus

Quant aux «*10 minutes*», une fois détecté le vert et pour que l'offre rencontre sa demande, il s'agit de «*réussir la rencontre*», et pour cela, Claude conseille au recruteur d'être clair sur le motif de sa présence dans la rue et de ne pas faire de trop longs détours avant de proposer l'adhésion. A celui dans la rue qui voudrait aider l'association sans adhérer, faire juste un don, Claude conseille au recruteur de répondre «*Oui*», arguant: «*On n'a pas le droit de toute façon*». A ce moment de la formation à laquelle j'ai assisté, et alors que j'allais intervenir, Romain, responsable d'équipe, prit les devants et précisa «*On peut envoyer un chèque*», sans oublier de rappeler aux recruteurs «*Mais nous, on est là pour obtenir un soutien régulier*».

Quant à celui qui voudrait adhérer à l'association, il s'agit avec lui de «*Bien*» remplir le bulletin d'adhésion⁷, ce que le responsable d'équipe est chargé d'expliquer aux recruteurs. Et «*Bien*» remplir un bulletin, c'est d'abord obtenir de l'adhérent un montant d'adhésion si possible élevé, mais qui ne doit pas nuire à la régularité du prélèvement. Pour cela, il s'agit d'abord de justifier, auprès de ceux à qui cela pose problème, le choix du mode d'adhésion «*prélèvement bancaire et automatique*». Les arguments à avancer par le recruteur sont que c'est le moyen le sûr, permettant le mieux la régularité, et le plus économique pour l'association, qui devrait employer quelqu'un à plein temps si tous ceux qui adhèrent dans la rue le faisaient par chèque. Sur la question de l'adhésion par chèque, l'ambiguïté est savamment entretenue par les responsables du programme (j'ai moi-même mis plusieurs sessions à en découvrir la possibilité) qui craignent que la connaissance de sa possibilité par les recruteurs leur fasse perdre des occasions de déclencher un

⁷ Voir annexe n°12 «*Le Bulletin d'adhésion*».

prélèvement automatique. Pour rassurer le nouvel adhérent, sur la question du prélèvement automatique, le recruteur doit lire avec lui à haute voix l'inscription qui figure au milieu du bulletin d'adhésion : *« J'ai le droit de modifier ou d'arrêter ce prélèvement à tout moment »*, ce qui est vrai à une réserve près, que le recruteur doit préciser : cela doit être fait, par téléphone, au moins 15 jours avant le prochain prélèvement, pour des raisons techniques. Quant à la périodicité du prélèvement, alors qu'avant elle était libre, bien que toujours techniquement libre, aujourd'hui, il est conseillé au recruteur de ne pas laisser de choix alternatif au prélèvement mensuel, considéré à GP comme celui permettant d'obtenir les dons annuels moyens les plus élevés.

Enfin, concernant le montant de l'adhésion (pour Claude, souriant : *« C'est la grande question »*), il est conseillé au recruteur de le présenter comme « libre ». Lors de la formation à laquelle j'ai assisté, Romain conseillait de répondre *« 8/10 euros »* si le nouvel adhérent demandait le don moyen. Et alors que je lui fis remarquer que le don moyen dans la rue était de *« 8/8 euros »* et le don moyen global de *« 5 euros »*, Romain me répondit : *« Ah bon, ben, c'est pas grave, comme ça ils mettront plus »*. Cet épisode est révélateur du manque de clarté qui règne sur le sujet du montant de l'adhésion au sein du programme DD. En effet sur ce point, la seule ligne de conduite suivie semble être le pragmatisme économique, quitte à manipuler par le « non-dit » le nouvel adhérent. Car si le montant proposé par le nouvel adhérent n'est pas d'au moins 5/6 euros, sa liberté perd subitement de sa substance : il est conseillé dans un tel cas au recruteur de préciser qu'il existe un minimum de 5/6 euros par mois pour adhérer à GP. Les responsables du programme justifient invariablement cette manipulation par l'argument économique : *« Si tu dis qu'il y en a un minimum de X euros, les gens vont mettre le minimum »* alors que si tu dis rien, ils mettront toujours plus ». Tant pis pour ceux qui voudraient mettre moins et qui découvrirait le subterfuge.

Pour conclure une adhésion, il faut obtenir de l'adhérent un relevé d'identité bancaire (RIB), si possible dans la rue, pour éviter les aléas du rappel téléphonique. Pour ce montant décisif de l'adhésion, Claude a une technique, qu'il présente de façon très solennelle :

« Je vais vous parler de quelque chose de très important : c'est psychologiquement très important, c'est testé, c'est avéré ».

Il s'agit de montrer le bulletin au quasi-adhérent et de le lire avec lui. Au moment, qualifié par Claude de *« très émouvant »*, de choisir le montant, il conseille de *« laisser le temps »* à l'adhérent et de répondre à une question éventuelle sur le don moyen : *« 8-8 euros »*. Une fois le montant choisi,

Claude conseille au recruteur de sauter l'étape du RIB, de faire signer le bulletin, de remettre l'enveloppe de bienvenue et seulement alors de demander à l'adhérent

“J'ai besoin de ton RIB pour compléter l'adhésion”.

Pour justifier cette “pirouette” qu'il conseille au recruteur, Claude dévoilant involontairement et peut-être même inconsciemment la teneur profondément marchande du recrutement d'adhérents tel qu'il l'envisage et tel qu'il est enseigné à GP, s'explique ainsi

“Une fois l'adhésion matérialisée, ils donnent leur RIB. C'est comme quand tu vas dans un magasin d'abord tu as l'objet, après tu payes. Sinon ils vont pas le donner le RIB. Alors que quand ils ont quelque chose en main, ils donnent le RIB”.

Pour faire intégrer toutes ces techniques aux recruteurs avant qu'ils n'aillent les tester dans la rue, ils sont invités dans la dernière partie de la formation à faire des jeux de rôle de recrutement. Outre l'aspect particulièrement ludique de ces exercices, ils sont l'occasion pour chaque recruteur de construire son script d'entretien personnel. En effet, bien qu'il leur soit toujours suggéré d'apprendre par cœur le script d'entretien direct figurant dans le dossier du recruteur (quelque peu modifié puisque par exemple le recours à l'humour prémédité n'est plus suggéré), et de s'inspirer des «contres objections» (devenues «tac-au-tac, et en cours de modifications selon Ghislain) Claude insiste sur la nécessité de construire son propre “speech”, avec ses propres mots, un discours «naturel», même s'il est moins rigoureux, étant toujours plus efficace qu'un discours dit avec difficulté, dont l'interlocuteur sent qu'il a été appris.

3) L'absence d'objectifs

A l'issue de cette formation, que la plupart des recruteurs suivent sans trop de résistance, aucun mot n'a été dit sur des éventuels objectifs chiffrés à remplir. Ce choix de n'aborder ces questions qu'à partir des premiers jours de travail de rue, marque une différence nette avec l'ancienne formation, durant laquelle l'accent était au contraire mis sur les objectifs à remplir, plus élevés d'ailleurs. Claude justifie ce tournant par des raisons tenant à la «qualité» recherchée de l'adhésion, c'est-à-dire sa durée, qu'il croit inversement proportionnelle au degré auquel elle est «arrachée» dans la rue» répondant à la question de Sylvain Lefèvre

S.L. *“Et comment tu arrives à concilier ça dans la formation avec le fait que c’est d’abord un travail qu’il faut remplir des objectifs de chiffres, de nombre d’adhésions à faire. C’est quelqu’un d’autre qui le fait ou...”*

C.P. *“Non, non, je fais aussi le côté “chiffres” en disant que de toute façon, ce qui fera que ces chiffres seront là, c’est avant tout l’état d’esprit. C’est l’état d’esprit qui fait que quand t’es bien, t’attireras les adhérents. C’est pas en essayant de coincer un petit jeune de 18 ans et en essayant de lui bourrer le crâne que tu vas le faire signer. Tu vois ça c’est nul ça. Et ça on le dit bien. Le but, c’est que les adhérents qui sont avec nous restent le plus longtemps possible. C’est pas simplement d’avoir une adhésion dans la rue, même avec un RIB. Tu vois, ce qui compte, c’est que les gens restent. Donc on peut pas avoir des gens qui restent si on les a forcé dans la rue. Tu vois moi mon objectif, l’adhésion, il est pris sur le jour même. Ce qui faut, la qualité de l’adhérent, il faut que ce soit vraiment quelqu’un qui soit convaincu et qu’on a attrapé dans la rue parce qu’il avait envie de l’être, c’est tout”*
c’est une rencontre accomplie qui fasse que le gars restent le plus longtemps possible. Et les objectifs, déjà je les vois rendu très réalisables parce qu’avant y avait un objectif qu’était complètement irréalisable, on le savait, on le demandait quand même et moi j’ai fait passé l’objectif de 6 par jour à 4. Tu vois parce que même 4, c’est au dessus de l’objectif déjà, qu’on se fixe nous-même. 4 par jour, n’importe qui est capable de le faire, sans aucun soucis.

Ces arguments rappellent ceux qu’avance Christophe quand il justifie le non-paiement à la commission (en fonction du nombre d’adhésions) des recruteurs qui travaillent pour le programme DD français (Voir plus haut).

4) Point sur la rémunération

Il nous faut apporter ici quelques précisions et nuances sur ces questions d’objectifs et de rémunération. Jusqu’à la saison 2003, la rémunération horaire était fixe et équivalente pour tous les recruteurs” autour de 7 euros 62. Les objectifs à atteindre pour pouvoir retravailler en tant que recruteur étaient d’à peu près 3,5 adhérents/jour (0,6/heure). Il a toujours existé des assouplissements “héritocratiques” à ces règles, tendant à récompenser un «Bon” recruteur, non pas en le payant plus, mais en lui permettant de partir plus tôt du travail, une fois ses objectifs quotidiens remplis, ce qui revient de fait à augmenter son salaire horaire. Il a également

toujours existé des assouplissements dans une logique inverse, consistant à quand même réembaucher quelqu'un qui n'a pas rempli les objectifs théoriquement définis pour l'être. Depuis cette année, une nouvelle règle, testée à la fin de la saison 2002, est venu renforcer le caractère méritocratique de la rémunération des recruteurs. Désormais, les recruteurs réalisant l'objectif de 0,6 adhérents par heure, en plus de pouvoir retravailler, sont mieux rémunérés, à hauteur de 9 euros de l'heure □ s'il ne remplit pas cet objectif, l'«Ancien» peut quand même retravailler, mais pour un salaire horaire de 7,62 euros.

Il s'agit de cette façon de fidéliser □es «Bons» recruteurs □ en prenant en compte les spécificités du marché du travail étudiant, sur lequel GP est en concurrence en tant qu'employeur, ce que Christophe nous explique ainsi □

«J'ai envie d'essayer de travailler avec des gens sur une longue durée, et donc j'essaie de favoriser ça. Et puis j'ai pas envie de travailler avec n'importe quelle brêle (Rires). Et j'ai envie que les gens qui travaillent avec nous plusieurs mois euh... bah, j'trouve qu'ils aient... si ils rentrent dans cette démarche là, si on..., j'suis obligé de regarder le monde qui m'entoure, j'veux dire j'suis aussi en concurrence avec des boîtes qui proposent du télémarketing que j'le veuille ou non, ou des Mac Do où t'as pas trop à réfléchir à part demander «Qu'est-ce que tu veux bouffer □□ quoi. Donc, j'suis quand même en concurrence quelque part avec ça, donc j'dois regarder ça, donc j'dois aussi avoir des salaires attractifs □.

Par ailleurs, pour les nouveaux recruteurs, la durée du premier contrat signé n'est que d'une semaine, le contrat étant prolongé à un mois si le responsable d'équipe estime «Capable» le recruteur. Jusqu'à cette année, jamais un responsable d'équipe ne s'était séparé volontairement d'un recruteur à l'issue de la période d'essais. Depuis quelques mois, la pratique tend à concerner une partie marginale, mais pas nulle, des équipes.

Nous l'avons compris, la nouvelle formation de Claude, loin de s'inscrire dans un mouvement de rupture avec le caractère marchand du programme DD, en est au contraire un des «Piers de lance», de façon d'autant plus subtile que cela semble nié par la majeure partie du «Staff». On ne peut d'ailleurs isoler cette formation d'une tendance générale du programme qui, tandis que la plus grande partie de ses acteurs semble croire à l'inverse, tend à s'institutionnaliser, s'autonomiser du reste de l'association, en se professionnalisant, donnant naissance à un nouveau métier □ celui de recruteur d'adhérents.

Dans une dernière partie, j'essaierai de montrer les caractéristiques de ce métier, d'en décrire les différents aspects, à travers mon expérience personnelle de recruteur d'adhérents à Greenpeace France.

Partie 3 □ Le métier de recruteur d'adhérent.

I) Horaires et lieu de travail

La journée d'un recruteur commence en général à 10h30 et s'achève vers 18h30. Ces horaires, ainsi que le lieu de travail choisi par le responsable d'équipe, ne sont pas déterminés par hasard.

Les quartiers des villes sélectionnés pour recruter sont en effet en général des quartiers du centre où l'on commerce abondamment. A Paris par exemple, les lieux les plus fréquents par les recruteurs sont les quartiers des Halles, de Beaubourg, de St Michel, de Montparnasse, ou encore de la Place d'Italie. L'objectif recherché est donc évidemment de capter le plus de monde possible, mais pas n'importe quel «monde». D'abord, l'environnement doit être de préférence commercial, l'ambiance consommatrice étant considérée comme favorable à l'adhésion à Greenpeace. Il n'est en effet pas rare qu'un passant arrêté parle de l'adhésion à Greenpeace comme le dernier acte d'une longue journée de courses, acte qu'il oppose souvent au reste de sa journée, suivant la dichotomie consommation/protection de l'environnement. A l'inverse, la réception du recruteur par le passant se révèle beaucoup plus difficile quand le contexte est «non marchand», comme ce fut le cas un jour de mars 2003, à la proximité d'une manifestation contre la guerre en Irak. L'ambiance commerçante ne suffit pas, sinon pourquoi ne pas aller recruter aux Puces de Clignancourt par exemple □ Christophe, qui avait tenté l'expérience sans succès au début du programme, l'explique très clairement □

J.J. □ *«Comment vous êtes reçus aux puces □ □*

C.G. □ *«Bah on est reçu normalement, on est reçu surtout par les étrangers quoi... ou par les mecs qu'ont pas une thûne, qui sont loin des préoccupations de GP □.*

Le consommateur visé par le choix du lieu de recrutement appartient donc plutôt aux classes moyennes, suffisamment aisé pour se préoccuper de donner de l'argent régulièrement à une association de protection de l'environnement. Cela correspond en général à la cible atteinte, même s'il arrive qu'un adhérent recrute dans la rue ait par ailleurs des conditions de vie très précaires (Rmiste, sans logement...).

II) Le “Briefing”

Quand il arrive à 10h30, le recruteur participe avec ses collègues recruteurs et le responsable d'équipe à un “Briefing” commun d'une demi-heure. L'essentiel de ce “Briefing” est consacré à la remise des bulletins complétés (dont les coordonnées bancaires ont été obtenues par téléphone) et à des “Points”, individuels ou collectifs, sur les chiffres, les objectifs à atteindre... C'est le moment pour le responsable d'équipe de “Motiver les troupes”, félicitant les “Bons”, parfois érigés en exemples et sollicités pour aider les autres, et encourageant ceux qui ont des difficultés, en essayant de les résoudre. C'est également l'occasion d'un moment de détente partagé en commun, permettant de resserrer les liens entre les membres de l'équipe. Pour un nombre non négligeable de recruteurs, le “Briefing” fait office de “sas de réveil”, agrémenté de consommation de café ou de cigarettes, “La dernière avant la pause de midi” (puisque'il est interdit de fumer en tenue Greenpeace) et parfois même de viennoiseries offertes par l'association. Enfin, et bien qu'il était conçu à l'origine dans ce but, le “Briefing” est marginalement consacré à l'information du recruteur sur l'actualité qui concerne l'association Greenpeace.

Mieux réveillé et briefé, le recruteur va travailler trois périodes de deux heures, les pauses de 13h et de 16h30 étant consacrées à son régénérescence, à la fois physique (généralement il se nourrit et s'assoit) et morale (partage de ses difficultés avec le reste de l'équipe, éloignement des tensions et angoisses suscitées par le travail de rue...)

III) Le recrutement proprement dit

A) Se faire une place dans un espace social bien particulier : la rue

L'essentiel du temps de travail du recruteur consiste à errer dans un petit espace de quelques dizaines de m² à la recherche de quelqu'un intéressé par la cause de la protection de l'environnement. Ce que le recruteur peut vivre pendant ces errances est à la mesure de la richesse humaine que peut contenir une rue commerçante où les gens affluent tout au long de la journée. Les réactions suscitées par la présence des “Greenpeaciens” ou des “Petits hommes verts” sont très variables, pouvant aller de l'enthousiasme jusqu'à la

violence physique, en passant par l'encouragement, la moquerie, le sourire ou l'insulte. Mais surtout (l'enthousiasme et la violence physique étant exceptionnelles) c'est l'indifférence qui domine.

Le recruteur appartient en effet à l'univers bien particulier des colporteurs de rue dont une des principales caractéristiques est qu'ils essuient une écrasante majorité d'échecs dans les interactions qu'ils tentent de provoquer. Le recruteur est donc en concurrence dans la rue - avec des vendeurs de cartes postales, des voyantes, des vendeurs de journaux, mais également des clowns, des musiciens - pour attirer l'attention des passants et solliciter un engagement financier de leur part. Ces relations qui se nouent entre le recruteur et ces acteurs de la rue sont rarement agressives, souvent cordiales et parfois même coopératives, quand elles ne débouchent pas sur des relations d'amitié (beaucoup plus rarement). La coopération, au-delà du partage du terrain et de la non motivation lorsqu'un recruteur ou un colporteur a un "contact", peut aller jusqu'à "l'échange de bons procédés". C'est notamment parfois le cas avec les vendeurs du journal du Professeur Choron, "*La Mouise*", qui adhèrent à Greenpeace en échange de l'achat par le recruteur d'un exemplaire du journal, dans un échange d'ailleurs relativement peu équitable... financièrement. Loin de la facilité de ce type de recrutements, le recruteur doit "batailler" tout au long de la journée, qu'il passe principalement seul avec lui-même. Une des difficultés majeures qui l'occupent est en effet d'accepter l'indifférence, tout en continuant à essayer de susciter l'intérêt.

B) L'accroche et ses variations

Pour interpeller le passant, le moyen qu'utilise le plus fréquemment le recruteur est un sobre et souriant "*Bonjour, vous connaissez Greenpeace*" ou encore "*Bonjour, c'est Greenpeace*". Selon qu'il travaille seul ou avec un ou plusieurs recruteurs, et surtout selon son humeur, qui peut suivre d'importantes variations sur l'ensemble d'une journée, la palette des accroches qu'utilise le recruteur est infinie.

Du plus engagée "*Je suis sûr que vous aimez bien Greenpeace*" au provocateur "*Vous avez un RIB sur vous*", en passant par toutes les remarques possibles et imaginables sur l'apparence du passant "*Tu es habillé en vert, tu dois adhérer à Greenpeace*", "*Quoi*" un cycliste qui n'a pas

encore sa carte de Greenpeace□□, “Vous ne pouvez pas être indifférente aux générations futures□□ (à une femme enceinte) ou encore par des propositions absurdes “Aidez des baleines□□, “Achetez des baleines□ (la baleine, symbolisant pour beaucoup de passants les combats de Greenpeace, a la faveur des recruteurs dans ce registre d'accroches) ou les injonctions morales au second degré “Bon maintenant tu adhères à Greenpeace, c'est plus possible ça□□, “Tu n'as pas honte de laisser la planète se détruire□□ tous les moyens sont bons pour susciter le sourire chez le passant et ainsi l'accrocher, tout en s'amusant. L'effet de groupe est en la matière particulièrement efficace, surtout quand il est agrémenté d'un effet comique. On peut notamment le constater lors de journées de recrutement itinérant (méthode rarement utilisée car plus délicate juridiquement⁸ et qui consiste à se déplacer en groupe sur les trottoirs de la ville), surtout quand l'équipe est dirigée par Claude, qui excèle dans les “trouvailles□ diverses et variées. Parmi celles-ci, deux méritent d'être mentionnées pour leur caractère particulièrement spectaculaire.

- La première consiste à entourer un passant, provoquant chez lui une sensation d'enfermement, d'étouffement et à lui lancer un “Maintenant, vous savez ce qu'un poisson ressent quand il est pris dans un filet dérivant, alors adhérez à Greenpeace si vous voulez que ça cesse□□ (succès garanti).
- L'autre, moins efficace car probablement plus troublante, consiste à aller voir les gens en portant un véritable masque à gaz et à les sensibiliser aux problèmes de pollution.

De l'analyse de cette infinité d'accroches possibles, on peut tirer une conclusion□ l'arme la plus efficace du recruteur pour accrocher un passant, c'est l'humour, qui doit être adaptée le plus finement possible à ce que le recruteur aura perçu du passant en quelques secondes. Or le maniement de l'humour dépend notamment de l'enthousiasme qu'a le recruteur dans son travail. Nous ne rentrons pas ici dans l'analyse des déterminants psychologiques de cet enthousiasme, mais il est intéressant de noter, même si cela relève de l'anecdote, que la consommation d'alcool peut le favoriser. L'ayant observé sur d'autres recruteurs, j'ai pu le constater par moi-même à plusieurs reprises et notamment un jour vers 17h-18h, après quelques verres de *Martini blanc* partagés avec un vendeur de cartes postales, où,

⁸ Le recrutement d'adhérents dans la rue par Greenpeace se déroule sous couvert d'une autorisation préfectorale de manifester, de sorte que le travail de recrutement entre juridiquement dans la catégorie des manifestations de rue. Voir annexe n°10«Déclaration de manifestation»

complètement désinhibé, l'accroche n'avait plus de secret pour moi...

L'humour n'est bien évidemment pas l'apanage du seul recruteur⁹ fréquemment soumis à des "vannes" de passants, notamment dans le registre de la protection animale, "*Oùiens, un sauveur de bébé phoque*", "*Salut les sauveurs de baleine*", qui donnent lieu à des échanges souvent caustiques. Il arrive que cela s'éternise, le recruteur étant alors contraint d'abandonner ou de trouver un subterfuge pour s'en sortir et retourner travailler. C'est ce qui m'arriva un jour dans le quartier des Halles, devant le café *Le Père Tranquille*.

Alors que j'essayais d'aborder des passants, deux adolescentes, assises à proximité, me regardaient en souriant. Curieux, je m'approche et leur demande gentiment ce qui les fait rire. Amusées, elles me répondent "*Tu te prends plein de vents quand même*". Ce à quoi je leur réponds qu' "*Affectivement, je m'en prends une centaine par heure*". C'est alors que tandis que j'étais reparti travailler, elles se mirent à compter à haute voix les "vents" que je subissais. Incapable de me concentrer et très amusé, je m'approche d'elles et leur demande de compter dans leur tête, si elles le peuvent. Suggestion à laquelle elles me répondent par un argument de poids "*On est en démocratie quand même*". Confirmant leur impression, j'étais piégé mais peu désireux de quitter la zone où je travaillais depuis le début de la journée, cela me fut évité de justesse par l'arrivée de trois adolescents énergiques, que je ne tardais pas à présenter aux jeunes filles, qui les accueillirent avec courtoisie... Je pouvais recommencer à travailler.

A la vue d'un recruteur qui se "*prend de nombreux vents*", certains passants font parfois preuve de compassion et viennent substituer un "*Bonjour*" à l'absence de celui qu'attendait le recruteur. Cette empathie peut avoir pour effet de reconforter le recruteur, ému de cette sollicitude. «*Ému*, je le fus particulièrement lorsqu'un jour, alors que je venais de "*me prendre un vent*" de plus, un petit garçon d'à peu près 5 ans, qui tenait la main de sa mère, me répondit volontairement à la place de la personne qui m'avait ignoré "*Bonjour*", ce à quoi je lui répondis "*Bonjour Monsieur*", ce qu'il corrigea avec un grand sourire par un petit cri, en s'éloignant "*Je suis un enfant*"¹⁰

Enfin, il faut noter qu'occasionnellement le recruteur "*protégé*" par la

⁹ Voir annexe n°11 "*Les perles de la rue*", recensées par Gaël, responsable d'équipe).

¹⁰ Sur le rapport entre enfants et "*Grandes personnes*" Cf. Marion Boyer "*La Représentation du Président de la République chez les enfants*", Mémoire de maîtrise de Science politique, sous la direction de Bastien François, 2003.

tenue Greenpeace, se permet des accroches “gratuites”, soit pour lancer à un passant une vanne qu’il n’aurait jamais osé en “civil”, soit parfois pour arrêter un individu afin de le séduire, ce qu’il n’aurait probablement pas plus osé faire sans sa «Panoplie protectrice»...

C) Le “ciblage” et ses conséquences

L’aspect ludique, et parfois émouvant, du travail d’accroche, ne doit cependant pas cacher l’efficacité recherchée par le recruteur, contraint par des objectifs exigeants en termes de recrutement d’adhérents. s’il y a des accroches “gratuites”, le recruteur cherche la plupart du temps l’accroche “payante”. Et pour cela, il effectue un “ciblage” qui découle notamment d’une sociologie spontanée de l’adhérent potentiel. Ainsi, certains profils stéréotypes échappent rarement à l’interpellation d’un recruteur. c’est le cas du “bouillant” (cycliste ou «roller blader») dont on imagine qu’il l’est peut-être pour ses motivations écologistes, et du «babacool» ou du “bohème” (cheveux longs ou décoiffés, vêtements larges type “ripes”, sac à dos,...) qu’on imagine sensible aux questions d’environnement. Au contraire, les “costards-cravates” (cadres pressés), “jeunes de banlieue” ou «bailleras» et les personnes âgées sont jugés a priori peu susceptibles de s’intéresser à GP.

Finalement, le recruteur s’adresse surtout à des personnes de sa tranche d’âge (environ 20-30 ans) dont il se sent proche sociologiquement, avec une préférence en général pour le sexe opposé, dont il imagine que les membres sont plus faciles à «séduire», donc à recruter. car comme dans l’acte de vente marchande, l’acte de recruter semble contenir une part, difficile à déterminer, de séduction.

Ce «ciblage» sociologiquement déterminé a évidemment des impacts sur la sociologie de l’adhésion par le biais du programme direct DD et notamment sur le paramètre de l’âge, dont la moyenne est, selon une étude de Christophe (que je n’ai pas vérifié), d’entre 20 et 30 ans, pour les adhérents recrutés dans la rue.

Mon expérience personnelle (sur les deux mois de recrutement que j’ai plus précisément étudié), illustre caricaturalement les observations précédentes. une écrasante majorité de «mes» adhérents sont des adhérentes, qui ont entre 20 et 25 ans, la plupart étudient les sciences humaines et sociales, les arts ou la littérature (sur 64 bulletins remplis,

complétés ou non, 56 l'ont été par des femmes âgées de 18 à 35 ans).

L'effet de «renforcement circulaire», produisant cette équivalence constatée empiriquement et approximativement, entre sociologie du recruteur, sociologie du ciblage, et sociologie de l'adhésion DD ne doit pas nous faire croire en l'illusion qu'une «accroche ciblée» débouche automatiquement sur une adhésion à l'association. Entre les deux se déroule une interaction de face-à-face complexe, entre le recruteur et l'éventuel adhérent, qu'il convient désormais de tenter d'analyser.

D) L'interaction de face-à-face entre le recruteur et l'adhérent éventuel

1) La question du militantisme

Quand un passant s'arrête après avoir été accroché, l'interaction qui en découle est plus ou moins longue et plus ou moins fructueuse en termes d'adhésion. En effet, certaines personnes s'arrêtent, mais pour une durée tellement brève qu'il est difficile de parler d'interaction c'est le cas des passants qui ont quelque chose de précis à dire sur GP, souvent un reproche, et qui s'en vont dans la foulée de leur charge «GP ne s'est pas opposée à la guerre en Kosovo». Face à ces gens et à plus forte raison à tous ceux avec qui le recruteur discute et est amené à débattre, la question du militantisme se pose avec force essayer de les convaincre ou les laisser partir, considérant que ce ne sont probablement pas de bons clients

On peut constater sur ce point des comportements très variables selon les recruteurs qui, en fonction de leur degré d'attachement à la cause et de la docilité avec laquelle ils ont intégré les injonctions des responsables du programme (qui martèlent l'idée que le recruteur n'est pas là pour convaincre), se lancent ou pas dans des conversations de type militant. Dans une telle situation, le recruteur est pris dans une problématique délicate il n'est pas payé pour essayer de convaincre les gens, ses supérieurs lui rappellent régulièrement, mais, s'il a des convictions proches de celles de Greenpeace, ce qui est la plupart du temps le cas, il ne peut qu'être tenté de faire changer d'avis le passant hostile à l'association sur un point précis, quitte à engager une conversation éprouvante et peu féconde en adhésion.

Je l'ai constaté moi-même, mais également sur d'autres «vieux»

recruteurs, s'il elle a existé à un moment chez le recruteur, la propension à militer diminue session après session, la volonté de réaliser ses objectifs chiffrés l'emportant progressivement □ Lassitude □ Soucis d'économie d'énergie □ Cynisme marchand □ Probablement un mélange des trois.

D'ailleurs, cette évolution se ressent même sur les nouveaux recruteurs. Dès leur première expérience, ils sont de plus en plus utilitaristes et corporatistes à mesure que la session avance □ c'est-à-dire que peu à peu, alors qu'au début le passant est perçu comme un futur partenaire potentiel et un individu libre et respecté comme tel, il fait bientôt partie du monde extérieur et n'est jugé positivement que si il apporte quelque chose à l'organisation □ cette séparation symbolique se traduit généralement par un mépris et une intolérance croissante du recruteur envers le «*passant ordinaire*», celui qui s'intéresse peu ou pas à l'association, voire qui ne l'aime pas particulièrement.

Mais même si la part du militantisme du recruteur semble suivre une courbe inverse au temps qui s'écoule, elle ne disparaît jamais totalement □ en effet, même une petite dose de militantisme, bien que négligeable en terme d'impact, permet au recruteur de donner un sens à son activité, sens auquel il tient puisqu'il s'est généralement présenté à GP dans le but de travailler en faisant avancer ses idées, afin de «*joindre l'utile à l'agréable*» □ Le fait de recruter des adhérents suffit rarement à cette quête de sens, la satisfaction d'avoir convaincu quelqu'un sur des idées de fond étant d'une nature bien différente, à laquelle une adhésion ne saurait se substituer.

Nous l'avons compris, et l'appel répété des responsables du programme à «*ne pas chercher à convaincre*» en est une conséquence, faire adhérer un passant à GP passe très rarement par un long débat d'idées (celui-ci ayant d'autres fonctions, outre la satisfaction du recruteur, il peut contribuer à «*semmer des petites graines*» dans la tête des gens, qui peut-être un jour adhéreront) □ 98% des 200 personnes ayant adhéré dans la rue et que Claude a interrogé (selon un protocole que j'ignore) avaient en effet déjà l'intention d'adhérer avant de rencontrer le recruteur.

2) La conclusion de l'adhésion

C'est pourquoi une adhésion se réalise généralement assez rapidement, entre 5 et 10 minutes. A ce stade de l'analyse, il nous faut nuancer l'idée

selon laquelle l'adhérent était « déjà convaincu » de la cause défendue par GP il l'était certainement, ce qui lui rendait l'idée de l'adhésion effectivement envisageable. C'est là que le recruteur intervient, sa tâche consistant en définitive à « faire franchir le pas » au passant déjà sensibilisé, mais encore hésitant quant à l'engagement.

a) Se construire son propre « speech »

Pour ce faire, le recruteur, en plus de dérouler le « speech » qu'il s'est construit, doit être le plus sensible et attentif possible à l'interaction qu'il est entrain de vivre, afin de pouvoir faire tomber les dernières résistances à l'adhésion. D'un recruteur à l'autre, le « speech » peut varier considérablement (bien que s'appuyant en général sur le « script d'entretien direct » de base¹¹ pour la trame générale), selon que l'accent soit mis sur l'information détaillée du potentiel adhérent sur les activités de l'association, ou sur la nécessité de son engagement, l'urgence... Tout « speech » allie ces deux aspects, mais dans des proportions très variables. Mon « speech » personnel, le seul que je connaisse dans le détail, est plutôt marqué par son caractère pédagogique, puisque je consacre les trois quarts du temps à présenter les campagnes de l'association et ses moyens d'action.

Cette première partie est surtout pour moi l'occasion d'entretenir la dimension militante de mon travail, ou au moins ma croyance en celle-ci.

Je crois en effet que dans mon cas, l'adhésion se joue à partir du moment où pour conclure la partie « pédagogique », j'évoque l'activité de « responsabilisation », après avoir décrit les diverses activités de GP (« lobbying », « relevé de données », « action directe non violente », « informations/sensibilisation »), catégorie que j'ai inventé et que j'assimile au travail de recrutement dans la rue. A partir de là, mon « speech » donne à peu près cela :

« Voilà, nous on est là pour dire aux gens qu'on est complètement indépendant financièrement, c'est-à-dire qu'on refuse à la fois les aides de l'Etat et celles des entreprises privées. On dépend donc à 100% de nos adhérents. Or le problème c'est qu'en France on est très en retard, on n'est que 60.000 adhérents. Si ça ne vous parle pas, sachez que c'est ridicule par rapport à d'autres pays européens comme par exemple l'Allemagne, où ils sont 500.000, ou encore les Pays-Bas, où ils sont

¹¹ Voir annexe n°9 « Actuel guide du recruteur, mars 2003 »

700.000 ☐ même en Belgique, ya plus d'adhérents qu'en France. Il y a de multiples raisons à ça mais en tous cas, nous on est là pour changer ça. Depuis 3-4 ans que ce programme fonctionne, 10.000 adhérents nous rejoignent chaque année. Alors vous, est-ce que ça vous intéresserait ☐ Si vous êtes globalement d'accord avec nous, et que vous voulez nous aider, j'ai tout ce qui faut pour vous faire adhérer (en montrant le bulletin) Alors ☐☐

L'analyse de ce "☐peach☐, que j'ai construit "☐aturellement☐ (sans en analyser les ressorts mobilisés chez mon interlocuteur) révèle que je sollicite (de façon involontaire jusqu'à ce que je le découvre) divers types de registres idéologico-psychologique pour susciter l'adhésion ☐

- l'attachement à certaines valeurs morales, notamment la responsabilité et l'indépendance,
- le patriotisme, puisque je souligne le "☐etard☐ de la France☐ voire même le "☐acisme☐ avec le "☐même la Belgique☐¹²...
- le besoin d'appartenir à un groupe "☐0.000 adhérents nous rejoignent chaque année☐.
- et enfin la culpabilité et la charité☐ "☐i vous êtes globalement d'accord avec nous, et que vous voulez nous aider☐
- ”.

Quand ce "☐peach☐ ne suffit pas à déclencher l'adhésion, il s'agit alors pour le recruteur d'identifier précisément les réticences, afin d'y répondre efficacement.

Parmi les plus courantes☐ la réticence à s'engager dans un mouvement, dans un collectif. Dans ce cas, après avoir félicité l'adhérent potentiel pour son engagement individuel en faveur de la protection de l'environnement, le recruteur essaye de lui faire prendre conscience de l'absolue nécessité d'une action collective pour que les choses avancent dans ce domaine. Personnellement, je procède ainsi☐

"☐'est bien, vous êtes responsable individuellement. Mais est-ce que vous croyez être efficace si vous allez demander seul à Bush de ratifier le protocole de Kyoto☐☐

Un autre type de réticence revient fréquemment☐ celle à s'engager tout de suite, «☐omme ça, dans la rue☐ qui s'accompagne souvent d'un "☐'irai sur Internet☐.

Le recruteur, préoccupé par les objectifs personnels qu'il a à remplir, essaye

¹² J'utilise cette comparaison en référence à la petite taille du pays, mais il se peut qu'elle renvoie chez certains passant à leur mépris du peuple belge

dans ce cas de convaincre son interlocuteur que ce n'est pas une bonne solution.

J'utilise sur ce point divers types d'arguments, de plus ou moins bonne foi, pour remplir avec la personne le bulletin d'adhésion, même s'il est incomplet (sans RIB).

“Vous, si on est là, c'est pour faciliter l'adhésion, éviter de remettre l'engagement à plus tard”.

“Pour des raisons personnelles, j'ai discuté avec toi, j'aimerais aller jusqu'au bout du contact, savoir ce qu'a donné notre discussion”.

“D'expérience, on sait que si tu pars sans rien de GP, il y a peu de chances pour que tu reviennes”.

“C'est compliqué, ça nous obligerait à payer quelqu'un pour traiter le courrier”.

b) «Bien» remplir le bulletin

Quand l'ensemble des réticences ont été balayées, ce qui n'est bien sûr pas toujours le cas (auquel cas l'entretien se termine généralement par une invitation au passant à aller sur Internet pour continuer à s'informer sur l'association), le recruteur sort alors son bloc de bulletins d'adhésions, pour conclure celle-ci. A ce stade, le recruteur a deux questions principales à régler : le montant de l'adhésion et l'obtention des coordonnées bancaires. Concernant le montant de l'adhésion, le recruteur est en général aussi ambigu que le recommandent les responsables du programme, proposant un montant “libre”, mais ne manquant pas de rappeler le minimum si le montant choisi par l'adhérent ne l'atteint pas. Sur ce point, j'ai une attitude plutôt marginale : refusant cette ambiguïté, j'essaye de convenir avec mon responsable d'équipe d'un choix parmi les deux seuls que je considère “honnêtes” : soit je précise d'emblée qu'il y a un minimum, sur lequel se calent généralement les adhérents, soit je propose la “liberté”, mais dans ce cas j'accepte le choix quel qu'il soit : ce qui m'a valu de nombreux conflits avec certains de mes responsables d'équipe, notamment lorsque je leur apportais des bulletins à moins de 4 euros par mois, jusqu'à un euro. A leurs arguments de rentabilité économique je rétorquais invariablement en invoquant les nécessités d'honnêteté et de non-discrimination sociale à l'entrée à GP. Cependant, quand la liberté est laissée à l'adhérent sur le montant, il choisit en moyenne des montants plus hauts que le minimum, et

souvent de 7-8 euros quand il a demandé ce que les gens mettaient en général (7-8 euros dans la rue), dans un acte de mise en conformité avec le nouveau milieu social qu'il intègre.

L'étape suivante est la prise des coordonnées bancaires, qui nécessite une étape préalable □ l'acceptation du prélèvement automatique. Nombreuses sont les réticences à ce sujet, réticences souvent liées à une mauvaise expérience personnelle en la matière. Face à cette résistance, dont il n'est pas rare qu'elle ne soit jamais vaincue, le recruteur utilise plusieurs arguments pour tenter de convaincre son interlocuteur □ la sécurité de ce mode de prélèvement, sa régularité (intéressante pour l'association si elle veut faire des projets à moyen ou long termes), et son caractère économique (puisqu'il évite d'embaucher quelqu'un pour traiter le courrier qui résulterait d'adhésions trop nombreuses par chèque), auquel j'ajoute personnellement le caractère écologique, puisque le prélèvement automatique ne nécessite pas d'utiliser du papier (enveloppe, timbre et chèque) à chaque versement. Une fois la solution du prélèvement acceptée, reste pour le recruteur à obtenir les coordonnées bancaires du futur adhérent. Pour Claude, c'est à ce moment qu'il faut remettre l'enveloppe de bienvenue, pour des raisons psychologiques déjà évoquées plus haut. Généralement, le recruteur suit l'ordre du bulletin et, soit obtient directement un RIB, soit, un rendez vous téléphonique pour l'obtenir plus tard. Plus rarement (en fonction de son aisance et de sa connaissance du quartier en termes de distribution géographique des banques), le recruteur propose un nouvel adhérent de l'accompagner à sa banque retirer son RIB, ce qui se produit parfois, quand cela ne suscite pas chez l'adhérent de la méfiance.

c) Le rappel téléphonique.

Le rappel téléphonique pour obtenir les coordonnées bancaires, quand cela n'a pu être obtenu autrement, n'est pas qu'une simple formalité. En effet, entre les cas où le recruteur a obtenu de manière «□n peu forcée□ le remplissage du bulletin par quelqu'un d'hésitant, en l'engageant à réfléchir et à le rappeler plus tard pour obtenir ses coordonnées bancaires, et ceux où le remplissage du bulletin était l'occasion d'une farce de la part d'un passant qui a donné des fausses coordonnées téléphoniques, ou celles de quelqu'un d'autre à qui il voulait également faire une farce, toute une gamme de “□hangements d'avis□ donnant lieu à une annulation sont possibles□ de

l'influence déterminante d'un proche qui n'aime pas GP à des problèmes matériels subits dans la vie de l'adhérent, les raisons d'une annulation sont parfois beaucoup plus dramatiques.

Je me souviens d'une jeune fille de 20 ans qui, enceinte depuis peu et sur le point de se marier, avait adhéré à l'association après m'avoir raconté avec émotion les bonheurs qu'elles vivaient alors. Le lendemain, à mon appel téléphonique pour obtenir ses coordonnées bancaires, ce fut sa sœur qui me répondit suite à une bagarre dans le bar où elle était serveuse, Maude était dans le coma. J'appris quelques semaines plus tard qu'elle n'avait pas survécu à ses blessures.

Rarement aussi effroyable, l'étape du rappel téléphonique est probablement une des parties les moins agréables du travail du recruteur, surtout quand celui-ci s'acharne à essayer de joindre des "adhérents" qui ne répondent pas et ne rappellent pas suite aux messages laissés sur leur répondeur. Il n'est pas rare que le recruteur, pris dans une spirale orgueilleuse, mette un point d'honneur personnel à ce que "l'adhérent" s'explique sur son "changement d'avis".

IV) Des rétributions¹³...

A) ... de l'adhérent...

Une fois la signature recueillie au bas du bulletin, quand il ne l'a pas fait avant, le recruteur remet au nouvel adhérent une "enveloppe de bienvenue", qui contient une lettre de bienvenue du directeur de GP France, le dernier numéro du magazine, un document thématique et une liste des groupes locaux de l'association. Cette enveloppe, généralement reçue par l'adhérent "fraîchement" recruté comme un "cadeau", constitue la première des rétributions de l'adhésion à GP dans la rue. Son contenu même n'est pas sans évoquer certaines des rétributions symboliques du militantisme décrites par D. Gaxie à partir d'un travail sur les partis politiques "l'identification à un groupe" (favorisée par la lettre de bienvenue), "la possibilité d'acquérir une certaine culture" (magazine et document thématique) outre ces rétributions, la liste des groupes locaux constitue une invitation directe au

¹³ Sur la question des rétributions du militantisme, et partant du modèle d'Olson, D. Gaxie, «*Économie des partis et rétribution du militantisme*», RFSP, 1977, pp 123-154

militantisme.

Ce type de rétributions contribue à entretenir la flamme tout au long de l'adhésion□ quelques temps après son adhésion, l'adhérent reçoit une carte de membre, qui marque bien son appartenance à un nouveau groupe□ par ailleurs, il reçoit le magazine tous les trois mois, des appels à "□otisation exceptionnelle□ régulièrement, et enfin le rapport d'activité chaque année, sans oublier l'invitation à se prononcer sur les élections à l'assemblée statutaire. L'importance de ces rétributions n'échappe pas aux responsables du programme, et notamment à Christophe, qui s'intéresse de près à la fidélisation des adhérents, ce qu'il justifie ainsi□

"□ a un principe de base, y a un principe de base quand on fait la collecte de fonds qu'est toujours de garder à l'esprit que euh... en termes économiques, ça coûte toujours beaucoup plus cher d'aller chercher une personne de l'extérieur que d'essayer de la conserver. D'accord□ Donc, il faut toujours s'occuper d'abord de fidélisations□.

Et pour ce faire, il a des intuitions□

"□e qu'il s'agit, c'est de... d'un côté, de mettre en place des outils qui font qu'les gens, ils vont être contents de rester euh... et qui vont avoir l'impression qu'leur don sert vraiment à GP. Donc les outils, bah, c'est le magazine, c'est le "□welcome pack□, etc.

Plus loin, il précise ce qu'il a perçu des adhérents recrutés par le programme DD□

"□Direct Dialogue recrute des gens qui sont beaucoup plus jeunes, c'est-à-dire que les gens de Direct Dialogue, ils ont grosso modo tous entre 20 et 30 quoi, alors que nos donateurs euh... mes donateurs habituels ils ont entre euh... 50 et 70, pour pas dire 90 ans. D'accord□ Donc c'est pas... c'est pas les mêmes gens, c'est pas les mêmes attentes, encore une fois euh... mon sentiment c'était qu'ils étaient pas... euh... enfin moins intéressés même s'ils considéraient que c'était important d'en recevoir euh..., qu'ils étaient moyennement intéressés par le magazine, par la manière dont il était présenté, qu'ils avaient p't-être besoin d'autres outils de communications, qu'ils avaient p't-être envie d'aut'chose. Donc c'était quelque chose que j'sentais□.

C'est pourquoi Christophe a organisé des soirées destinées à produire du lien entre les adhérents, mais également entre les adhérents et l'association. Bien qu'ayant dû interrompre l'expérience pour des raisons financières, il en tire quand même quelques conclusions, et l'envie d'aller plus loin dans sa recherche□

«Ça pense que ça fonctionnait à deux niveaux pour les gens, c'est-à-dire, c'est le fait... bon, ils viennent ou ils viennent pas, mais bon, ils ont reçu un truc, ils ont reçu une proposition. Ils disent «Tiens c'est sympa, GP..., mais si j'y vais pas, quand même, me proposent quand même des trucs, essaient de montrer qu'ils s'intéressent à moi, qu'ils veulent bâtir des choses pour moi», c'qu'est vachement important. Et c'est un peu le même principe pour le magazine, j'veux dire, le magazine, il est lu ou il est pas lu, il est bien ou il est pas bien, j'crois qu'y a beaucoup de gens qui ne lisent pas le magazine, et que s'ils ne recevaient plus le magazine, geuleraient dès demain, voilà. Donc c'est pour ça qu'on a ces outils alors, on a... j'avais ces espèces de sentiments, et par rapport à ça, j'ai senti en effet le besoin de... d'aller plus loin et de vérifier un certain nombre de choses à travers les «études-quali».

Ces «études quali», qui illustrent à l'extrême la volonté des responsables de GP d'améliorer leur connaissance de l'adhérent, pour mieux le rétribuer afin de la fidéliser, ne sont pas sans poser quelques problèmes d'ordre éthique. En effet, elle consiste à payer l'Institut CSA pour qu'il réalise une étude sur différents types d'individus intéressant GP des adhérents recrutés par le programme DD, des «donateurs classiques», des gens qui avaient arrêté de donner, et des gens proches de l'univers associatif. Or ces individus qui sont réunis afin de parler du «monde associatif en général» ne sont pas informés que c'est GP qui paye le CSA pour les étudier, et sont par ailleurs dédommagés pour leur participation aux réunions, forme originale (secrète et indirecte) de rétribution de leur militantisme... Militantisme pas exactement concernant les adhérents DD si on en croit ce que Christophe à retiré de ces études

«Ç'est pas des militants, c'est clair, c'est pas des militants, et ils ont pas envie, alors t'en as une p'tite partie, il ont pas envie de devenir militant . ils ont envie qu'on leur propose des choses, mais que ne... ils ont pas envie de rentrer dans un groupe local, mais il ont envie de pouvoir participer à certaines réunions, d'être informés, des trucs de c'genre...»

B) ... à celles du recruteur

Toujours dans un souci de fidélisation, Christophe s'intéresse également au recruteur d'adhérents, dont il estime également qu'il doit être bien rétribué. Il s'intéresse surtout aux questions de rémunération, dont nous avons vu plus haut que celle-ci était modulée depuis peu dans le souci de retenir les meilleurs recruteurs. La rémunération, rétribution la plus évidente du recruteur, ne doit cependant pas cacher l'ensemble des rémunérations symboliques qui contribuent à entretenir son investissement dans le travail : l'impression de servir une "cause noble", l'estime dont bénéficient les bénévoles, auxquels sont souvent assimilés les recruteurs dans la rue, qui profitent là par accident de la valorisation sociale d'un type d'activité qui n'est pas le leur (en tous cas en tant que recruteur).

Enfin, on peut conclure en soulignant toutes les satisfactions que procurent le travail de recruteur à GP, notamment du fait de l'organisation en équipes. Il suffira pour cela de reprendre avec D. Gaxie "*Les satisfactions que l'ensemble des militants retirent de leur activité*", puisqu'elles correspondent à peu de chose près à celles que l'ensemble des recruteurs retirent de leur activité. On remplacera "militants" par "recruteurs", et "parti" par "programme DD".

"La camaraderie, les plaisirs (...), des "rentes" et des "porte à porte", la solidarité, la cohésion, la communauté de goûts et de sentiments, l'identification à un groupe, les joies de la victoire, les réconforts mutuels dans la défaite ou dans les malheurs individuels, les risques et les épreuves affrontés en commun, les réunions où se retrouvent les vieux amis et où s'égrainent les souvenirs, les controverses passionnées, les longues discussions poursuivies au café, l'affection, la complicité, l'amitié des recruteurs procurent des joies que l'on peut juger prosaïques ou accessoires, mais qui constituent pourtant un puissant moyen d'attachement au programme DD".

Conclusion.

En suivant pas à pas le parcours d'un recruteur d'adhérents au sein du programme Direct Dialogue de l'association Greenpeace France, nous avons pu mesurer l'impact de l'existence d'un programme de «marketing direct» dans une association comme Greenpeace, par ailleurs inscrite dans le mouvement «alter mondialiste», dont le mot d'ordre est «Le monde n'est pas une marchandise».

L'extraordinaire réussite quantitative du programme (il apporte à l'association environ 10000 nouveaux adhérents chaque année) ne doit pas nous empêcher de nous poser les nombreuses questions d'ordre éthique qu'il suscite :

- La logique marchande qui l'anime est-elle cohérente avec les valeurs défendues par l'association Greenpeace elle-même ?
- Les valeurs de transparence et d'humanisme revendiquées par Greenpeace sont-elles compatibles avec l'importante quantité de «scories» (notamment informations biaisées et manipulations psychologiques plus ou moins conscientes) perceptibles dans l'ensemble du programme ?
- A quelles formes de rapport à l'adhérent conduit la prégnance dans l'association de l'idéologie du «combattre le mal par le mal», ou encore du «tous les moyens sont bons, c'est pour la cause» ?
- Au-delà des «bonnes intentions» de départ (aller activement à la recherche de nouveaux adhérents pour être de plus en plus nombreux à défendre la cause), l'association Greenpeace ne prend-elle pas le risque de se couper du monde extérieur, ne le considérant que dans une logique utilitaire ?

Si l'idée même de recrutement d'adhérents est légitime, d'autres formes sont-elles imaginables ?

Epilogue...,

Cette première expérience de recherche en sociologie, par le caractère très personnel de son objet, fut l'occasion d'une rencontre particulièrement intime avec moi-même.

Me posant des questions, parfois douloureuses, sur mon engagement au sein de l'association Greenpeace France, elle me permit de toucher de près à la difficile problématique liée à la dialectique sociologie-militantisme.

Loin de trancher sur ces questions fondamentales, la question se pose à moi, aujourd'hui, d'exercer «*le Métier de sociologue*»¹⁴

¹⁴P. Bourdieu, J.C. Passeron, «*le métier de sociologue*», Mouton, 1968.

Bibliographie

- BEAUD Stéphane, WEBER Florence
Guide de l'enquête de terrain
Paris
Repères La Découverte (Guide Repères)
1998

- BLOCH Marc
Apologie pour l'histoire ou le métier d'historien
Armand Colin
1993

- BOURDIEU Pierre
Le Métier de sociologue
Mouton
1968

- CHAMBOREDON Hélène
«*Imposer aux imposants*»
Genèses (16)
1994
Pages 114-132

- DAUVIN Pascal, SIMEANT Johanna
Le travail humanitaire
Presses de Sciences Po
2002

- GAXIE Daniel
«*Économie des partis et rétributions du militantisme*»
Revue Française de Science Politique (27)
1977
Pages 123-154

- GOFFMAN Erwing
«*La mise en scène de la vie quotidienne*»
Les Editions de minuit
1973

- ION Jacques
La fin des militants
Les éditions de l'atelier / Edition ouvrière
1997

- LAGROYE Jacques
Sociologie politique
Presses de Sciences Po et Dalloz

2002

- LEFEVRE Sylvain
Mémoire de DEA de Science Politique
Université de Lille
Sous la direction de J. SIMEANT
2003

- NEVEU Erik
Sociologie des mouvements sociaux
Repères La Découverte
1996

- OFFERLE Michel
Sociologie des groupes d'intérêts
Montchrestien (Clefs)

1998