

# Notre cadre stratégique



Manifestation en faveur des énergies propres, Floride, 2004. © Greenpeace / Keith K Annis

**GREENPEACE**

L'an dernier, l'organisation Greenpeace dans son ensemble s'est lancée dans une démarche d'écoute, appelée *Big Listening*, pour recueillir l'avis de tous les acteurs impliqués de près ou de loin dans le travail de Greenpeace. L'objectif était d'obtenir une vision d'ensemble des priorités auxquelles l'organisation devra se consacrer dans les 10 prochaines années. Au total, plus de 300 000 personnes se sont prêtées au jeu.

Ce document synthétise les différentes contributions obtenues dans le cadre de cette démarche. Il nous servira de cadre stratégique pour les 10 prochaines années, et guidera les campagnes de Greenpeace pour la protection de l'environnement et pour un monde sans conflits.



Blocus contre Shell, Portland.  
Des militants suspendus au St. John's Bridge  
tentent d'empêcher le départ du brise-glace  
MSV *Fennica*, affrété par Shell.  
2015 © Robert Meyers/Greenpeace

## LE FRAMEWORK

Ce **cadre stratégique** (ou *Framework*) va directement influencer nos choix de projets et de campagnes, mais aussi notre manière d'interagir avec la société et de transmettre nos valeurs.

Cette démarche nous permet à la fois de nous recentrer sur l'essentiel et de continuer à nous améliorer. Mais ce qu'il en ressort avant tout, c'est que **la lutte pour l'environnement et pour la paix passe par un changement fondamental de notre rapport aux autres et à la nature.**

Changements climatiques, inégalités grandissantes, conflits armés, injustices sociales... **Tous les grands défis de notre époque, auxquels nous devons répondre de toute urgence, sont intimement liés** – tout comme les îlots de pouvoir qui en sont à l'origine et les mentalités qui s'en accommodent. C'est pourquoi il est nécessaire de les **transformer conjointement.**

## NOTRE MISSION

Nous restons fidèles à notre mission : **protéger la planète dans toute sa diversité, et promouvoir la paix et la non-violence**, tout en restant financièrement et idéologiquement indépendants de tout intérêt politique ou industriel. Notre identité est ancrée au niveau international aussi bien que local : nous relevons des défis de taille, face à de puissants adversaires, en nous appuyant sur nos communautés et sur les relations durables que nous avons bâties avec elles. Nous devons conserver nos racines militantes et continuer de faire pression sur les pouvoirs en place.

Nous voulons vivre dans un monde en paix, qui respecte l'environnement et toutes les formes de vie. Nous sommes pleins d'espoir pour l'avenir car **en travaillant main dans la main, nous pouvons accomplir l'impossible.** Nos valeurs humaines et notre optimisme sont nos meilleurs atouts.

Nous devons mettre **le pouvoir citoyen au cœur de nos campagnes** en donnant une résonance au travail de toutes celles et tous ceux qui partagent notre vision, nos espoirs et notre conviction qu'un monde meilleur est possible.

Pour ce faire, **il faut que chacun apporte sa pierre** à l'édifice. Cela peut sembler difficile à réaliser, mais, que ce soit individuellement ou collectivement, nous faisons partie de nombreux mouvements : il ne reste qu'à tendre les mains pour nous unir et pour, ensemble, changer ce système qui repose sur l'oppression, les inégalités et la cupidité, et qui nous barre la route vers un avenir meilleur, durable et équitable.

Nous faisons face à **une grave crise existentielle** à laquelle il est impératif de **répondre rapidement par des changements radicaux.** L'organisation a remporté d'importantes victoires depuis sa création. Nous devons toutefois nous rendre à l'évidence : nous devons aller au-delà de l'accumulation de victoires et agir en profondeur. Nous ne devons pas nous cantonner au traitement des symptômes de la dégradation environnementale, des inégalités et des conflits, mais nous attaquer à **leurs causes premières et au système qui les perpétue.**

Manifestation de soutien aux réfugiés traversant la Méditerranée, Lesbos, Grèce. 2016 © Giorgos Moutafis/MSF/Greenpeace



Manifestation à vélo lors de l'Ice Ride, Thaïlande. 2014 © Roengchai Kongmuang/Greenpeace



Manifestation pour la protection des forêts de Mahan, Inde. 2015 © Greenpeace/Sudhanshu Malhotra

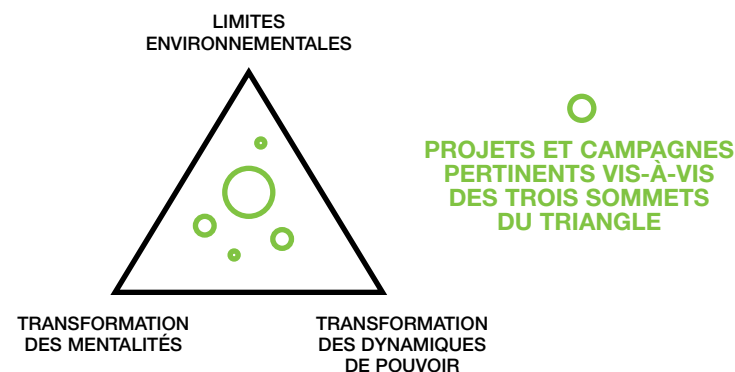
## CHANGER LE SYSTÈME

Les modèles économiques et culturels dominants nous éloignent de la nature : ils récompensent la destruction environnementale, encouragent la consommation à outrance, tolèrent des inégalités scandaleuses, favorisent le profit à court terme plutôt que le bien-être et la durabilité environnementale. Ils transforment les écosystèmes et leurs ressources en marchandises, au détriment des êtres humains, de leur santé et de leur sécurité.

**Nous devons voir les choses en grand.** Nous devons nous unir avec nos partenaires et, ensemble, devenir les architectes d'un système qui servira de fondation au monde auquel nous aspirons et que nous savons à portée de main.

Nous avons ainsi défini deux grands objectifs :

- Empêcher le dépassement de certaines limites environnementales indispensables à l'équilibre des écosystèmes.
- Provoquer des changements systémiques durables en transformant les mentalités et les dynamiques de pouvoir.



Si nous devons toujours chercher à prévenir le dépassement des limites environnementales, nos campagnes et projets devront également viser à changer durablement les mentalités et les mécaniques d'exercice du pouvoir, et non plus uniquement à remporter des victoires à court terme.

Dans un monde complexe et en perpétuelle évolution, il est impossible de définir des objectifs précis sur une période de 10 ans. Cependant, la combinaison de ces trois paramètres (changement des mentalités, changement des dynamiques de pouvoir et respect des limites environnementales) permettra de donner un cap à Greenpeace dans son ensemble et à évaluer ses progrès.

Bien entendu, ces objectifs de changement sont ambitieux et Greenpeace ne pourra pas les atteindre seule. Leur réalisation dépendra de la mobilisation d'une mosaïque de citoyennes et citoyens dont Greenpeace n'est, en définitive, qu'un des nombreux fragments.

## LIMITES ENVIRONNEMENTALES

Les scientifiques du Stockholm Resilience Centre ont identifié **neuf limites environnementales qui ne doivent pas être dépassées** pour que la planète reste habitable. Elles concernent : les changements climatiques, la couche d'ozone, les changements d'exploitation des sols, la consommation mondiale d'eau douce, l'érosion de la biodiversité, l'acidification des océans, les cycles biochimiques de l'azote et du phosphore, la concentration des aérosols atmosphériques et la pollution chimique.

Bien que ces neuf limites soient toutes aussi importantes, les **changements climatiques** et **l'érosion de la biodiversité** représentent des thèmes de campagne particulièrement pertinents : le dépassement des limites de ces deux domaines pourrait non seulement entraîner des **effets irréversibles** mais, en outre, avoir **un impact direct sur les autres**. Toutes nos campagnes devraient viser à obtenir des victoires environnementales sur ces enjeux, ou du moins y contribuer, tout en cherchant à provoquer des changements systémiques.

La **paix** ne fait pas seulement partie de l'histoire et des missions de Greenpeace : c'est aussi un élément **indispensable au respect de nos limites environnementales**. Nous devons élargir notre conception de la paix, y voir plus qu'une simple absence de conflit, et fonder celle-ci sur l'idée de « **sécurité humaine** ». Ce concept inclut non seulement les arguments habituels en faveur du désarmement et de la paix militaire, mais aussi les atteintes à la dignité humaine et au bonheur telles que celles engendrées par les changements climatiques, la pauvreté, les épidémies et les pénuries alimentaires et ou les pénuries de ressources. Avec l'accroissement de la pression anthropique sur la planète, des pénuries de ressources de plus en plus importantes déclencheront inévitablement plus de conflits.

**Pour parvenir à un monde en paix, il est indispensable que l'ensemble de la planète collabore au partage des ressources limitées.** En association avec nos partenaires, nous devons apporter des solutions concrètes au problème de l'épuisement des ressources.



Des bénévoles de Greenpeace et de Toktckct dressent une éolienne sur la plage, à l'aube, lors de la conférence de Durban sur les changements climatiques, Afrique du Sud, 2011 © Shayne Robinson

Des militants de Greenpeace vêtus de combinaisons antiradiations défilent au milieu de la foule à Jakarta pour dénoncer les dangers de l'énergie nucléaire. © Ardiles Rante/Greenpeace]



## Changer les mentalités

Chaque jour, nous sommes assaillis d'informations qui façonnent notre manière de penser. Ces informations sont soigneusement mises en scène pour soutenir un système défaillant et les intérêts des élites. Elles forment nos comportements et définissent ce qui est acceptable, ce qui ne l'est pas et, en fin de compte, ce qui est possible.

Greenpeace doit remettre en cause ce schéma dominant, ces mythes et ces idées reçues selon lesquels il n'existe qu'un seul monde possible : un monde où nous vivons de manière égoïste, coupés de la nature et épuisant ses ressources pour assouvir nos « besoins » sans limites.

Nous devons **impulser de nouveaux horizons et de nouvelles façons de penser** en mettant en avant :

- L'engagement des citoyen-ne-s et des communautés (proches ou loin de chez nous).
- Notre appartenance à la nature et notre rôle à jouer dans sa préservation.
- Les relations humaines comme critère de réussite plutôt que les possessions matérielles.
- Un environnement sain et une société juste et équitable comme conditions d'accès à la sécurité, plutôt que le recours à la force et à la surveillance.
- Une gouvernance et des choix politiques au service de la population et non d'une oligarchie d'industriels et d'élites.
- Les améliorations qui s'opèrent dans le monde quand on travaille main dans la main.
- Un système économique qui s'inscrit dans les limites environnementales de la planète.

## Changer les dynamiques de pouvoir

Les changements climatiques et la perte de biodiversité sont des **symptômes d'un déséquilibre fondamental des pouvoirs**. Les personnes les plus marginalisées et les plus démunies en sont les premières victimes. Afin de créer une **dynamique de changement globale, durable et exponentielle**, il ne suffit pas de changer le comportement d'acteurs individuels, comme des gouvernements ou des entreprises : il faut **revoir la répartition du pouvoir en profondeur**. La mainmise d'une poignée d'élites sur le pouvoir et sur nos institutions et gouvernements se traduit par un système dont l'unique objectif est l'accroissement du pouvoir et de la richesse de ces mêmes élites – quel qu'en soit le prix.

Le travail de Greenpeace doit permettre d'inverser cette tendance et de placer le bien-être des citoyennes et citoyens et l'équilibre environnemental au cœur du système de gouvernance. Nous devons proposer des solutions visant à renforcer l'égalité entre les sexes, les peuples et les classes pour que les bienfaits de l'inclusion sociale, de la diversité et de l'innovation ne soient plus l'apanage des élites dirigeantes.

## LES THÉORIES DU CHANGEMENT

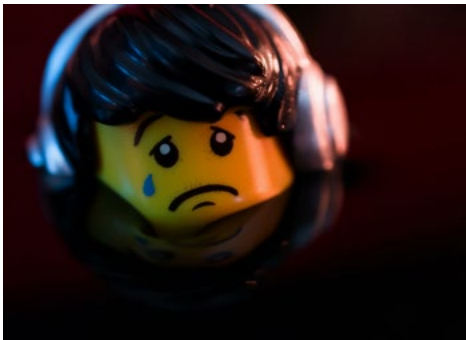
Même si Greenpeace n'aura jamais la taille et le pouvoir suffisants pour atteindre ces objectifs seule, elle peut y contribuer en concentrant ses efforts sur deux approches : (1) utiliser les **disruptions (soit les perturbations d'un système)** et (2) influencer la **culture**.

Ces deux approches sont distinctes mais étroitement liées : c'est lorsque le tissu social subit de profondes perturbations que la culture est la plus ouverte au changement.

Cela dit, nos approches de campagne habituelles sont toujours primordiales. Les **actions directes non-violentes** doivent rester au centre de nos stratégies d'impulsion du changement. Nous devons continuer d'exploiter les compétences et l'expérience que nous avons acquises au fil des années et qui nous ont permis de pousser gouvernements et industriels à changer leurs pratiques et à revoir leurs politiques.

À présent, nous devons nous efforcer d'utiliser ces approches pour faire plus largement pression sur les structures du pouvoir dans leur ensemble, en réfléchissant à la manière dont nos campagnes peuvent **avoir des répercussions sur l'ensemble de la société**.

Image tirée de la vidéo de la campagne « Everything is NOT Awesome », visant à mettre fin au partenariat marketing entre Lego et Shell. © Greenpeace



Six grimpeuses de Greenpeace escaladent le Shard, le plus grand immeuble d'Europe, à Londres, dans le cadre de la campagne Save the Arctic. 2013 © David Sandison/Greenpeace

### Théorie du changement par les disruptions

Les disruptions – que ce soit une crise migratoire, une innovation technologique ou une crise financière globale – sont des chocs soudains et inattendus qui affaiblissent le système. C'est en identifiant ces perturbations et en réagissant rapidement que nous pourrions nous rapprocher de nos objectifs. Nous devons être suffisamment flexibles pour répondre à de tels événements et en tirer parti.

Pour atteindre nos objectifs globaux, il faut éviter toute stratégie rigide afin de pouvoir réagir en cas de disruptions. Nous pouvons et devons continuer à travailler sur des problématiques à long terme, mais nous devons aussi être capables **de réagir rapidement** à tout changement global. Nous avons besoin à la fois de souplesse et de ténacité.

### Lors de ces disruptions, notre rôle peut être envisagé de plusieurs façons :

- Nous pouvons répondre à une perturbation déjà en cours : en cas d'événement inattendu, nous devons utiliser celui-ci soit pour déséquilibrer les pouvoirs en place, renforcer les liens avec nos partenaires ou faire germer de nouvelles idées.
- Nous pouvons catalyser une disruption en cours d'apparition : si nous apercevons des signes de faiblesse dans un système de pouvoir, nous devons chercher des alternatives à même de perturber celui-ci et de le supplanter. Nous devons alors concentrer nos compétences sur l'accélération ou l'amplification de cette alternative.
- En parallèle, nous pouvons aussi participer au développement de solutions qui, à terme, pourraient elles-mêmes déclencher des disruptions.

### Théorie du changement par la culture

Au début des années 1970, Greenpeace a vu le jour au sein d'un mouvement d'opposition à la course à l'armement nucléaire. Au cœur de la bataille entre la culture pacifiste et la culture belligérante, Greenpeace a démontré qu'un groupe de personnes ordinaires à bord d'une petite embarcation pouvait arrêter une puissance mondiale si le message envoyé parlait aux gens, mais aussi et surtout à leur cœur. Ce concept de **mindbomb** (ou « bombe psychologique »), qui permet de changer la conception que les citoyens se font du monde avec des messages ou des images simples, est toujours une des clés de la théorie du changement par la culture.

Il est particulièrement important de mettre en récit nos actions et campagnes en utilisant une communication « narrative » ou *storytelling*. Cette méthode nous permettra d'aller au-delà des informations traditionnelles des médias et de nous adresser directement aux citoyens à un niveau émotionnel, plus humain. Nos propres canaux de communication seront ainsi de plus en plus utilisés, notamment pour favoriser les interactions. Par ailleurs, nous devons saper l'image de marque des destructeurs de la planète, les bannir de la culture populaire et stimuler l'émergence d'une vision positive.

Il faut également garder à l'esprit que le changement culturel passe aussi par le militantisme. En amenant toujours plus de personnes à militer, nous pouvons encourager l'engagement citoyen et combattre l'apathie. C'est pourquoi **notre travail de mobilisation est si précieux** : il permet non seulement de remporter des victoires de campagne aux côtés des citoyens, mais aussi de mettre en avant l'idée qu'ensemble nous pouvons changer le monde. Le militantisme est lui-même un changement culturel.

## ALLER DE L'AVANT

L'objectif de ce *Framework*, grâce aux contributions de milliers de personnes, est d'orienter Greenpeace dans ses choix de campagnes et de projets lors des 10 prochaines années. **Le pouvoir des citoyennes et citoyens est au cœur de notre travail et de nos méthodes d'action.** Rejoignez-nous et aidez-nous à devenir l'organisation qui permettra l'avènement du futur écologique et pacifique auquel nous aspirons tous.

NB : Pour plus d'informations sur le *Framework* et ses applications, référez-vous au document complet.



Une petite fille thaïlandaise défile aux côtés de Greenpeace pour le développement des énergies renouvelables en Asie du Sud-Est. 2002  
© Kate Davison



Rassemblement de Greenpeace pour la marche du Sommet des peuples pour la justice sociale et environnementale lors de la Conférence Rio+20.  
© Rodrigo Paiva/Greenpeace

**Greenpeace est une organisation internationale qui agit selon les principes de non-violence pour protéger l'environnement et la biodiversité et promouvoir la paix. Elle est indépendante de tout pouvoir économique et politique et s'appuie sur un mouvement de citoyennes et citoyens engagés pour construire un monde durable et équitable.**

Greenpeace, en tant qu'organisation globale, est composée de Greenpeace International et de 26 bureaux nationaux ou régionaux, formant chacun une entité légale indépendante. Ce document est un document interne qui servira de guide au futur travail de Greenpeace dans son ensemble. L'emploi du mot « Greenpeace » peut, selon le contexte, soit faire référence à Greenpeace International ou à l'un des bureaux nationaux ou régionaux. De plus, les mots « nous », « nos », « notre », sont aussi utilisés pour faire référence aux partenaires de notre réseau, à leurs équipes salariées, activistes et bénévoles. Ces termes peuvent également être employés lorsque qu'il n'y a pas lieu de faire de distinction entre les différents bureaux.

JN-2016-03

Greenpeace France  
13 rue d'Enghien  
75010 paris  
France  
Tel : 01 80 96 96 96

Pour plus d'informations :  
info.fr@greenpeace.fr

[greenpeace.fr](http://greenpeace.fr)