HAL
open science

Le réseau comme nouvelle forme d'innovation sociale ?

Akila Nedjar, Anne Gagnebien

To cite this version:

Akila Nedjar, Anne Gagnebien. Le réseau comme nouvelle forme d'innovation sociale ?. Sylvie Parrini-Alemanno, Bertrand Parent.(dirs.). Les Communications organisationnelles : comprendre, construire, observer, l'Harmattan, pp.107-120, 2013, 978-2-343-02165-2. hal-02505851

HAL Id: hal-02505851

https://hal.science/hal-02505851v1

Submitted on 6 Oct 2020

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

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

Le réseau comme nouvelle forme d'innovation sociale ?

Akila Nedjar-Guerre, Université de Cergy-Pontoise

Anne Gagnebien, Université Paris 13

Mots clés : réseau, club, développement durable, savoir-faire, bonnes pratiques, outils de gestion, innovation sociale

Résumé

L'analyse du club du développement durable en tant que réseau nous permet de comprendre les modes de communication, de circulation des savoir-faire opérés par les adhérents, les relations déployées, les dispositifs techniques favorisant ces échanges. Paradoxalement, l'innovation sociale engendrée par les pratiques et les approches des problèmes environnementaux et sociaux actuels que le club cherche à promouvoir, repose sur des méthodes traditionnelles de transmission et de circulation de l'information, réservées à un club fermé.

Introduction

Le terme de « club » est couramment employé pour désigner une structure collective regroupant des personnes physiques s'investissant dans une thématique particulière. Les clubs sont assez souvent des réseaux professionnels ou réseaux d'experts, permettant l'échange et la transmission d'informations, de savoirs, de pratiques, de réflexions sur un sujet particulier qui est à l'origine de cette entité. Les formes d'organisation de ces réseaux n'entrent pas systématiquement dans des cadres administratifs et juridiques qui leur donneraient un statut institutionnel de groupement d'organismes ou un statut juridique. Ils n'existent que par la volonté des membres de se constituer en tant que réseau, et surtout par la présence d'un ou plusieurs administrateurs qui apportent au club toute la logistique dont il a besoin.

Notre recherche porte sur le club du développement durable des établissements et entreprises publics (CDDEEP), réseau dépendant du ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie et dont la création avait pour objectif de mettre en application la Stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD 2010-2013) proposé dans le cadre du Grenelle de l'Environnement. Comme ce réseau est directement en relation avec le ministère en charge des orientations politiques de l'environnement, l'intérêt de cette recherche est motivé par la volonté de déterminer si ce club est un lieu de débats et de propositions d'idées novatrices sur le développement durable (dans sa capacité à faire remonter les considérations spécifiques et locales du terrain) ou un outil novateur de gestion de l'information et du contenu à destination d'organisations publiques dépendantes de l'État. Il s'agira plus particulièrement d'analyser les pratiques du développement durable et leurs formes de circulation des savoirs et savoir-faire au sein du réseau.

C'est ainsi que la question de l'innovation sociale est interrogée à travers la manière dont ce club propose des formes d'interactivité et d'échanges participatifs des membres pour une construction collective du développement durable. Ce réseau constituerait-il alors un lieu d'expression des directives de l'État, et du ministère de l'Écologie en particulier, dans un objectif de planification des actions et de mise en pratique de celles-ci par les entreprises publiques, ou bien au contraire une forme de *think-tank*, lieu de d'expressions nouvelles et novatrices tant dans la nature des propositions que dans les modes de fonctionnement du club ?

Notre recherche repose sur un corpus issu du terrain et composé de l'entretien mené auprès de l'administratrice du club en avril 2010, de l'analyse du site internet et des résultats d'un questionnaire (questions fermées et ouvertes) soumis aux membres du club en janvier 2011 par voie électronique. Par ailleurs, des entretiens semi-directifs d'une heure trente ont été menés au cours de cette même période auprès de quatre membres du réseau appartenant conjointement à la Cité des Sciences, au Palais de la Découverte, au musée du Louvre et à la Bibliothèque Nationale de France.

L'envoi des questionnaires, à l'ensemble des membres (60 adhérents), a conduit à un taux de retour de 25 % (15 questionnaires recueillis)[1].

1. Le réseau comme nouvelle forme d'engagement des acteurs privés : une innovation sociale ?

L'innovation sociale est fortement présente dans les discours sur le développement durable. L'une de ses caractéristiques est de remettre en cause la notion de capital économique et de favoriser le mieux-être des individus et des organisations. Comme le souligne Julie Cloutiet, l'innovation sociale se *« caractérise tout autant par un processus de mise en œuvre impliquant une coopération entre une diversité d'acteurs, que par les résultats obtenus, immatériels et tangibles.* [2] *»* (Cloutiet, 2003*)* Autrement dit et selon l'auteur, les innovations sociales dépasseraient le cadre des projets initiaux pour questionner les enjeux des grands équilibres sociétaux. Elles pourraient être la source des transformations sociales et des nouveaux modèles de développement.

De même, nous définissons l'innovation, pour reprendre Everett Rogers, comme « *une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par une partie des individus ou groupes sociaux susceptibles de l'adopter* » (Rogers, 1995 : 11).

On constate ainsi que le terme d'innovation sociale a fait l'objet de nombreuses recherches en sciences sociales (principalement dans le cadre de la sociologie des organisations, des sciences politiques, des sciences de gestion) et que sa vision a évolué au cours de ces vingt dernières années, passant d'une dimension technologique à une dimension sociale. Comme le soulignait Jean Hillier, un des nombreux aspects de l'innovation sociale recouvre *« la création de nouvelles procédures pour la structuration du travail en co-opération, l'introduction de nouvelles pratiques sociales au sein d'un groupe »* (Hillier *et al.,* 2004[3]). C'est donc davantage au sein des organisations que la question de l'innovation nous interpelle, dans les actes et les pratiques permettant la participation aux décisions politiques au sein des structures, ainsi que l'intégration de l'émancipation sociale, la créativité partagée, la protection de l'environnement pour de nouveaux modèles de développement, etc. En fait, l'idée d'innovation sociale sous-entend le renoncement aux structures centralisatrices pour donner toute sa place aux rapports locaux de gouvernance. Ainsi, la coopération et la collaboration intra et inter sectorielle sur la thématique du développement durable est censée être transverse à plusieurs secteurs disciplinaires.

Cette idée d'innovation sociale rejoint dans notre étude de cas la question de gouvernance qui n'est pas sans poser des véritables problèmes d'acceptation et de définition du terme, tel que le souligne Jacques Theys. En effet, celui-ci rappelle que cette idée est souvent définie soit dans sa vocation à se substituer aux politiques traditionnelles considérées comme dépassées, soit au contraire par le renforcement de « *l'impuissance collective face à des défis de plus en plus ingouvernables* » (Theys, 2003[4]). C'est la raison pour laquelle il préfère adopter le terme de « démocratie cognitive » qui permet de donner une réalité concrète à la participation des acteurs dans les décisions.

Autrement dit, un des enjeux de l'innovation serait de faire coexister les normes déterminées par l'État, les ressources dont disposent les acteurs privés ainsi que les contraintes qui peuvent s'imposer à eux (complexité du développement durable, difficultés d'application des actions sur un plan local…).

---

[1] Les acteurs ayant répondu à notre questionnaire appartiennent aux organismes suivants : Agence Française de Développement, Caisse Nationale des Allocations Familiales, INERIS (2 membres), Université de Franche-Comté, Établissement public des châteaux de Versailles, Établissement départemental de Clairvivre, Voies Navigables de France, ADEME, Établissement Français du sang, Agence de l'eau Seine Normandie, Bergerie Nationale de Rambouillet, RATP, Agence des aires marines protégées, Institut de Radioprotection et de Sureté Nucléaire.

[2] Consulté sur version PDF : http://www.socioeco.org/bdf/_docs/et0314.pdf (consulté le 24 octobre 2012)

[3] Les citations de Jean Hiller sont issues de son article sur internet à cette adresse : http://franckdiata.blogspot.fr/2011/02/trois-essais-sur-le-role-de-linnovation.html (consulté le 24 octobre 2012)

[4] Article en ligne sur l'URL : http://developpementdurable.revues.org/1523 (consulté le 19 octobre 2012)

Comme le souligne Jean Hillier, « *Une politique d'innovation implique donc la capacité à renouveler différentes formes de capitaux en développant et en s'appuyant sur de nouvelles relations de gouvernance qui reposent non sur un seul type d'agent (privé, public) mais sur la capacité à coopérer de plusieurs types d'agents* » (Hillier *et al.*, 2004). En effet, l'émergence de nouveaux arrangements institutionnels pour répondre aux nouveaux besoins est à comprendre, selon l'auteur comme une innovation dans le capital institutionnel. La référence à Pierre Bourdieu dans son article est incontournable car ce dernier précise qu'il faut s'armer d'instruments – tout en reconnaissant les dimensions et les fonctionnalités multiples des pratiques – pour permettre de construire des modèles de l'innovation sociale. Si Pierre Bourdieu a identifié un certain nombre de capitaux, le capital social est celui qui retient notre attention dans cette recherche car il montre l'importance des stratégies fondées sur l'identification locale des besoins et sur le développement des capacités individuelles.

Pour cela, nous partons de l'idée que le réseau, au sens « bourdieusien » du terme, contribue au capital social des membres qui le composent, capital qui représente *« l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'inter-connaissance et d'inter-reconnaissance »* (Bourdieu, 1980 : 2). Autrement dit, les ressources qui participent à la constitution du capital social dont les formes seront à analyser dans cette étude, sont de manière consciente ou inconsciente mises en valeur pour expliquer l'intérêt des membres à adhérer au club. Elles nous permettent de comprendre les motivations d'adhésion au club par les membres, outre les objectifs de connaissances des « bonnes pratiques » recherchés par les adhérents.

Par ailleurs, les travaux de Christian Marcon (2007) sur la gestion des réseaux nous apportent un éclairage méthodologique sur les dynamiques comportementales, à savoir la clarté des règles comportementales telles que la gouvernance, la confiance ou encore l'effectivité de la matière à échanger entre les membres (information, soutien, conseils...).

Notre analyse porte donc sur les formes d'organisation de ce réseau et les dispositifs auxquels il recourt pour transmettre les directives du développement durable. L'analyse du club en tant que réseau nous permet de comprendre les échanges et les modes de communication opérés par les adhérents, les modes de circulation des savoir-faire, les types de relations déployés pour rendre compte de ces pratiques et repérer les dispositifs techniques mis en place pour favoriser au mieux ces échanges. Quels dispositifs de communication et de transmission et quels modes de relation ce réseau privilégie-t-il pour mettre en application les « bonnes pratiques » du développement durable auprès des entreprises publiques ? Les réponses à ces questions nous conduiront vers une considération du réseau comme une innovation sociale ou, au contraire, comme un outil de gestion et de contrôle des pratiques du développement durable par les acteurs privés.

2. Le club du DD, un réseau professionnel d'acteurs publics engagés pour le développement durable

Le CDDEEP représente un réseau de relations entre individus qui constituent une famille informelle au sein de leur milieu professionnel. Aucune structure similaire n'existait au sein du ministère auparavant, et la nécessité de créer un club en octobre 2006 avec une trentaine de membres s'est révélée forte sous l'impulsion d'une chargée de mission responsable de l'information et de la communication de la SNDD auprès des établissements publics.

La « mise en réseau » est la création d'une culture commune avec des valeurs et des idées partagées (c'est là le « génotype » d'un réseau), la génération d'une dynamique d'actions collectives (le « réseautage » est alors indispensable à l'échange d'informations), la conception collective d'outils d'organisation et de structuration pour la mise en œuvre de principes communs autour d'un acteur

dominant (Gagnebien, Nedjar-Guerre, 2010). Les membres sont habitués à mobiliser ainsi des savoir-faire et savoirs théoriques pour poursuivre l'expérimentation de solutions souvent techniques (comme réaliser le bilan carbone de son entreprise par exemple). Rappelons par ailleurs que ce club n'a aucun statut juridique, et que c'est un groupe de travail qui n'a pas de moyens propres.

Créé en octobre 2006, le club du développement durable regroupe actuellement une soixantaine d'organismes publics (dont La Poste, l'ANDRA, la Française des Jeux, le musée du Louvre) avec pour objectifs la mutualisation, l'échange et la confrontation des expériences et des pratiques autour du développement durable. Son action s'inscrit dans les engagements du Grenelle de l'environnement et dans une démarche d'exemplarité des pouvoirs publics. Le club a ainsi élaboré une « *Charte développement durable des établissements et entreprises publics*[5] », incitant les organismes publics à mettre en œuvre la SNDD et à prendre en compte sur le long terme les exigences du développement durable, en les intégrant dans leur stratégie globale[6]. Les membres du réseau semblent vouloir partager une culture commune naissante et une volonté de faire reconnaître par l'ensemble des membres (qu'ils soient chefs de projets dans un musée, responsable DRH dans une entreprise publique, etc.) cette qualité de formation dans le milieu de leur profession.

Nous analysons le réseau comme forme d'adaptation des acteurs (qui, dans ce cas, sont des agents travaillant au service de l'État) à de nouveaux contextes. Nous convoquons une démarche bourdieusienne dans le but de comprendre les raisons d'intégration du réseau en référence aux travaux sur le capital social. Ce réseau, dans ce cadre, est déterminé par des liaisons permanentes et utiles entre les différents agents appartenant au groupe. Nous pouvons l'illustrer par les réponses de notre panel. En effet, quand nous demandons aux membres ce que leur apporte le club et les avantages qu'ils en tirent, la majorité répond : des idées, des méthodes de travail, des méthodes de communication, des critères d'analyse et le fait de pouvoir porter cette parole critique de positionnement, ainsi qu'une application plus aisée d'une démarche dans l'entreprise :

Apports *: « Un élargissement du champ des actions d'exemplarité. Un partage des expérimentations positives et négatives et une recherche d'actions complémentaires. Recherche d'actions reproductibles et structurantes. Amélioration de la connaissance, des idées, des réflexions sur le DD dans tous les domaines. »*

Avantages *: « Une meilleure communication entre les personnes qui concourent à un objectif commun qui n'est pas lié à la profession exercée, mais au fait de travailler ensemble sur un site. »* (Chargée de mission Ademe depuis 2005, membre du Club DD depuis 2007)

Le travail sur site dont parle la chargée de mission de l'Ademe se réalise au cours de réunions. Au niveau de l'organisation territoriale du club, les membres se déplacent beaucoup. En effet, les lieux de réunions ou séances plénières mensuelles varient à chaque fois (10 séances plénières par an), tantôt à la Bibliothèque nationale de France (BNF), tantôt au Ministère. Ces déplacements et ces visites organisées par l'administratrice, mais pris en charge par les membres, ont pour finalité de connaître au mieux les institutions associées, leurs positions ainsi que leurs propres outils et appareillages stratégiques en faveur du développement durable.

3. Communication descendante du Ministère vers les membres

Le principe du club repose sur trois composantes communes : une base, la Stratégie Nationale de Développement Durable, une charte qui regroupe les signataires membres du réseau, ainsi que l'information circulant entre les adhérents par le biais des documents stratégiques et prescripteurs. Le club est un groupe reconnu qui se définit comme un ensemble stabilisé autour d'une administratrice qui est au centre du dispositif. Cette seule personne manage et organise les séances

[5] Pour consulter plus en détail la SNDD : http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/SNDD-3.pdf (consulté le 24 septembre 2012).

[6] L'ANDRA et sa stratégie de DD : http://www.andra.fr/download/site-principal/document/strategie_DD.pdf (consulté le 24 octobre 2012).

de travail et se charge de mettre en relation les membres et les informations ressources pour le réseau. Salariée du ministère de l'Écologie et n'appartenant à aucun groupe du club, sa fonction consiste principalement à gérer le réseau en utilisant les ressources du service auquel elle est rattachée. Il n'y a pas de moyens techniques et financiers propres à la gestion du club.

Le mode de coordination et les processus de communication entre les membres du réseau sont de type descendant, institutionnel, ce qui se traduit par une transmission d'outils et de documents écrits depuis le Ministère vers les adhérents. Bien que la communication dans le cadre des groupes de travail montre un aspect collaboratif fondé sur les échanges, la communication par Internet est plutôt de type unidirectionnel, à travers l'usage du mail. Celui-ci reste l'outil indispensable de coordination et d'information des membres du club. Le site Web[7], espace collaboratif, uniquement destiné aux membres et intégré au site du ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, est réalisé principalement par la gestionnaire du club avec les moyens matériels, les ressources et les compétences dont elle dispose. Le résultat traduit donc sa capacité d'engagement, ses compétences et les moyens dont l'administratrice dispose pour sa réalisation.

Ce réseau est surtout un outil *ad hoc* créé par le Ministère pour faciliter l'intégration et les échanges chez les membres sur les « bonnes pratiques », tels le respect de la biodiversité ou la « socioresponsabilité » qui n'existaient pas encore avant sa création. Les membres les définissent chacun à leur manière, tour à tour comme « *des actions efficaces, innovantes, reproductibles* », « *guidelines* », « *des expériences mises en place dans des entreprises qui vont dans le sens d'un DD* ». Elles concernent pour eux « *tous les domaines : de la gouvernance, l'organisation à la gestion des déchets. Elles permettent d'optimiser les ressources tout en restant acceptables au niveau de la pratique quotidienne* ». Surtout celle « *qui nous engage sur une trajectoire vertueuse.* » (selon le Chargé de mission, Agence de l'Eau Seine Normandie, Etablissement public à caractère administratif, membre depuis 2007). Mais ces bonnes pratiques « *individuellement ne portent pas à conséquence, mais respectées par un ensemble portent des fruits. Ce sont également des gestes reproductibles dans sa vie citoyenne.* » (selon la Chargée de mission Ademe depuis 2005, membre du Club DD depuis 2007). Pour leur ministère de tutelle, les bonnes pratiques sont « *des expériences qui forment un ensemble de comportements qui font consensus et qui sont considérés comme indispensables pour prendre en compte l'accessibilité dans tous les domaines de l'espace public.* »[8]

Bref, c'est en fait la profondeur de l'intégration de la démarche « vertueuse de valeurs » de développement stratégique qui est ici questionnée, loin des approches ponctuelles. Cette démarche d'intégration des valeurs à long terme par l'apprentissage des bonnes pratiques est une réelle vision stratégique qui semble désormais la seule efficace (Libaert, 2011) et devenue également une formule consensuelle comme le développement durable.

Ces valeurs sociétales comprises dans le concept de développement durable et qui sont au centre des réflexions des groupes de travail se transmettent aujourd'hui par la création d'outils et de formations (façon de faire traditionnelle) avec l'exemple des chartes ou stratégies proposées dans les groupes de travail. Ces « bonnes pratiques » permettent aussi de mettre en valeur les membres du réseau. Leurs actions en faveur du développement durable peuvent être à leur tour valorisées et diffusées dans le cadre de rencontres partagées et de groupes de travail. Les formations proposées par le club – où les formateurs sont aussi des membres du réseau – permettent aussi une circulation, interne au groupe, de l'information autour de ces bonnes pratiques. Ces autoformations par des outils, des stratégies et des ressources humaines communes au club sont justifiées par la mutualisation, et donc l'économie des moyens. L'accès à des informations réglementaires récentes qui incitent les acteurs publics à mettre en place une stratégie développement durable au sein de leur

---

[7] Pour consulter cette page d'accès : http://extranet.cddep.developpement-durable.gouv.fr/?page=acces-club (consulté le 24 octobre 2012).

[8] Cf. site du MEDDTL, http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Bonnes-pratiques,2214-.html. (Consulté le 26 avril 2011).

entreprise, est l'une des raisons qui incitent de nouveaux membres à intégrer le club. Les échanges fructueux induits par les groupes de travail, la valorisation de l'appartenance à un club réservé aux adhérents du ministère de l'Écologie ainsi que la professionnalisation ou spécialisation de leur profession dans le domaine du développement durable peuvent constituer, dans un second temps, les raisons motivant leur fidélisation. Concernant les rapports des membres du club, nous ne relevons pas d'asymétrie nette, de distinction, ni de hiérarchisation, mais plutôt une déconstruction voulue des rapports hiérarchiques. Le réseau est une forme d'organisation sociale qui permet une reconnaissance : le club a donné naissance à une spécialisation « DD » comme forme d'expertise professionnelle. En phase avec leurs représentations culturelles, les acteurs conçoivent des outils stratégiques ; ils adoptent une démarche pragmatique et opérationnelle, avec un projet qui « fait réseau » *:* le club, où les interactions avec autrui sont renforcées sur les questions de développement durable, à cause de la vulnérabilité des individus et des entreprises à faire face à ce défi.

4. Entre innovation sociale et transmission traditionnelle

C'est ainsi que le concept de développement durable, *via* le spectre de l'innovation sociale, se définit, entre autres, dans l'action et le changement durable avec la participation des usagers (ici dans notre cas, ce sont les membres du réseau) dans un processus collectif d'apprentissage et de construction de connaissances.

Or, dans le cas du club du développement durable, nous constatons que cette idée sous-jacente d'innovation sociale dans le discours sur le développement durable, est en complet décalage avec les formes d'organisation et de transmission de l'information au sein du réseau. En effet, le fonctionnement de celui-ci constitué en cercle fermé à effectifs réduits (une soixantaine d'entreprises publiques) renvoie à la définition même du club et aux conditions d'intégration du réseau reposant parfois sur les contacts pris en amont avant l'intégration dans le club ou sur le « bouche à oreille » entre les membres, prenant parfois la forme de parrainage pour les acteurs extérieurs au réseau. Ce club ne se donne pas à voir, ne cherche pas de visibilité particulière afin de faire adhérer tous les organismes publics qui souhaitent y participer.

Par ailleurs, la force de l'oralité et des échanges lors des rencontres organisées par le club constituent l'essentiel de la communication et de la circulation des savoirs et savoir-faire entre les membres du réseau. Les réunions de travail facilitent ainsi la transmission des « bonnes pratiques » que seuls les échanges physiques permettent de restituer. La place donnée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication est réduite alors que ces techniques peuvent contribuer selon les discours publics à promouvoir l'innovation sociale. Il n'y a pas de structures collaboratives *via* le net développées par l'administratrice du réseau telles qu'on pourrait l'entendre à travers le concept de réseau social. Ainsi, si les échanges dans le cadre des groupes de travail et des réseaux de partage entre les différents membres sont de nature collaborative, le média informatisé n'est pas l'outil préférentiel pour la construction de ces échanges. L'accent est davantage mis sur l'animation physique du réseau que sur la compétence technique et communicationnelle du média informatisé.

Dans le cas de notre corpus, il n'y a pas de site internet propre au club, donc pas d'existence individuelle et autonome sur la toile. La partie relative au réseau est intégrée dans le site internet du ministère de l'Écologie et du Développement Durable, et se compose d'un accès grand public et d'un accès privé. Cet « encastrement » est symbolique et significatif de la gestion étatique des pratiques du développement durable telles qu'elles sont mises en œuvre au sein du réseau. La partie du club sur internet qui est principalement alimenté par l'administratrice du réseau et dont l'usage par les membres est très partiel et aléatoire, montre que la notion de gouvernance, idée principalement développée dans le concept d'innovation sociale, n'est pas appliquée dans les types de relations déployées au sein du réseau.

L'existence du club est aussi conditionnée par cette communication descendante du Ministère imposant un ensemble de documents (guide, charte…) pour la prise en compte de la politique environnementale nationale par le réseau professionnel. Le réseau est alors considéré comme un

outil de gestion de l'information et des pratiques de développement durable reposant sur une conception collective d'outils d'organisation et de structuration incitant les différents membres qui le composent à rendre compte de leurs actions et à partager leurs savoirs, savoir-faire et leurs « bonnes pratiques ». Ces formes de contrôle des actions de développement durable permettant de comprendre les processus de mise en réseau des acteurs publics autour de cette thématique s'expliquent par deux postulats.

Tout d'abord, le développement durable comme l'a souligné Nicole d'Almeida (2006), est une notion complexe et mouvante qui est passée d'un idéal normatif à un objet comptable où les indicateurs chiffrés de performance des actions donnent au débat public une visée plus technique. Le *reporting* et la notation résument les tendances à la performance et contribuent, selon l'auteur, à transformer l'idéal communicationnel en activité instrumentale. Les indicateurs de performance et les méthodes utilisées pour les atteindre peuvent ainsi constituer, en partie, les raisons qui motivent l'adhésion au club des organisations publiques ainsi que la prise en charge par l'administratrice du club de la diffusion des pratiques et de la réglementation du développement durable. Quelles sont alors les « bonnes pratiques » qu'il faut mettre en place pour atteindre les résultats demandés ? Cette question justifie les engagements des membres et leur inscription au réseau. Le concept de « bonnes pratiques » est récurrent dans les discours institutionnels et amène à nous interroger sur la sémantique du terme et sur son appropriation par les membres du réseau.

Ce qui nous conduit à notre deuxième postulat selon lequel le développement durable, tel qu'il est présenté dans les discours publics de l'État, est un concept « lisse » relevant d'un consensus général sur les enjeux de cette thématique. Alice Krieg-Planque a montré que la formule « développement durable » était un opérateur de neutralisation de la conflictualité et que *« l'on peut appréhender "développement durable" comme un syntagme qui, du fait de ses fonctionnements en discours, tend à esquiver les divergences de points de vue, à dépolitiser les thématiques dont il effectue le cadrage, à dénier les conflits d'intérêt, à constituer un opérateur de neutralisation de la conflictualité* ». (Krieg-Planque, 2010 : 19)

Cette absence de conflit dans la formule est révélatrice de l'absence de débat sur les approches institutionnelles du développement durable ; la discussion sur les orientations politiques de cette thématique est effacée au profit des modes d'action et des pratiques à planifier pour répondre à la stratégie nationale du développement durable impulsée depuis le Grenelle de l'environnement.

Conclusion

Le réseau professionnel n'est ici qu'un outil de gestion des pratiques du développement durable dont les formes d'organisation traditionnelles ne sont pas remises en cause par un questionnement des pratiques de la communication et de la transmission des savoirs.

Bien qu'il soit considéré comme un outil de gestion et de contrôle des pratiques du développement durable, il se distingue, en revanche, par la valorisation de ses membres et de leurs actions *via* une volonté d'échanges, de savoir-faire et de « bonnes pratiques » primordiales pour eux. Ces « bonnes pratiques » et leur dimension didactique nous permettent d'ouvrir le débat sur deux interrogations. Ces « bonnes pratiques » ne font-elles pas partie des dimensions stratégiques de légitimité de l'entreprise ? N'y a-t-il pas derrière cette appartenance au club un intérêt communicationnel de vouloir montrer son engagement pour l'environnement dans un contexte où cette thématique n'échappe pas à sa dimension marketing ? Le développement durable étant une « invention de la communication » (Libaert, 2011, p.14), n'est-il pas ici considéré comme un argument pour réenchanter l'économie et fournir un thème consensuel aux modes de développement ? Le club ne serait-il pas alors une stratégie du Ministère de l'Écologie, certes altruiste et sincère, pour convaincre les entreprises plutôt que de les mettre sous pression ?

Références bibliographiques

Bourdieu P (1980). Le capital social. Notes provisoires, *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. °31, n°1, pp. 2-3

Cloutiet J (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale ?, *Cahier du Crises*, collection Études Théoriques, n°ETO314, Bibliothèque Nationale du Québec.

Crozier M., Friedberg E. (2000). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 500 p.

D'Almeida N. (2006). Le développement durable entre temps court et temps long, entre principe de gestion et principe de discussion, *Communication & Organisation*, Bordeaux, n° 29, pp.124-138

Gagnebien A., Nedjar-Guerre A. (2010). Le réseau du club du développement durable des établissements et entreprises publics : une innovation sociale ?, *Le Prisme*, n°3, Éditions ENS, 2010 ; pp.42-47

Hillier J. *et al.* (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial, *Géographie, économie, société,* 2/2004 (Vol. 6), pp. 129-152.

Krieg-Planque A. (2010). La formule "développement durable" : un opérateur de neutralisation de la conflictualité, *Langage et société,* 4/2010 (n° 134), pp. 5-29.

Libaert T. (2010), *Communication et environnement, le pacte impossible*, Paris, PUF. 176 p.

Marcon C., (2007). Analyse de réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique, *Market Management* 2007/4, n° 8, pp. 110-134.

Rogers E. (1995). *Diffusion of Innovation*, New York, The Free Press. 367 p.

Theys J. (2003). La Gouvernance, entre innovation et impuissance, *Développement durable et territoires*, Dossier 2 : Gouvernance locale et Développement durable, revue en ligne : URL : http://developpementdurable.revues.org/1523