



HAL
open science

Le réseau, une innovation sociale sur l'organisation des entreprises publiques pour un développement durable régi par de “ bonnes pratiques ” ?

Anne Gagnebien, Akila Nedjar

► To cite this version:

Anne Gagnebien, Akila Nedjar. Le réseau, une innovation sociale sur l'organisation des entreprises publiques pour un développement durable régi par de “ bonnes pratiques ”?. Information et communications organisationnelles: entre normes et formes,, PREFics, Sep 2011, Rennes, France. pp. 117-122. hal-02524748

HAL Id: hal-02524748

<https://hal.science/hal-02524748v1>

Submitted on 27 Jan 2021

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, une innovation sociale sur l'organisation des entreprises publiques pour un développement durable régi par de « bonnes pratiques » ?

Anne Gagnebien, Université de Paris XIII Villetaneuse
Akila Nedjar-Guerre, Université de Cergy-Pontoise

Abstract : Since 2003, the laws oblige public bodies to implement a sustainable development strategy within their company. Binding texts, difficult to implement a communication to be too "top down" are the reasons that motivate agencies to integrate a particular form of network reflection: the club sustainable development of enterprises and establishments of the Ministry of Ecology, Sustainable Development, Transportation and Housing. If this network is presented as a tool for management and control best practices of sustainable development in public enterprises, our research questions among others on the semantics of the phrase "best practices" that engage forms of investment players within the club. Similarly, the devices deployed to structure the management of information and knowledge on sustainable development practices within a system that bring together diverse corporate cultures are studied as well as the types of relationships generated between the actors . This form of adaptation to new contexts actors is analyzed in a process Bourdieu in order to understand the reasons for inclusion of the club in reference to the work on social capital (Bourdieu, 1980) but also through a reflection on social innovation in terms of organizational communication and management practices of sustainable development. Innovation allows us to meet the challenges of articulation between the local across an institution and the overall level, and secondly, between the search for consensus development approaches and the specificity of the company and its parent ministry of the other.

Résumé : Depuis 2003, des lois obligent les acteurs publics à mettre en place une stratégie de développement durable au sein de leur entreprise. Textes contraignants, difficiles à appliquer, une communication jugée trop « descendante » sont les raisons invoquées qui incitent les organismes publics à intégrer une forme particulière de réseau de réflexion : le club du développement durable des entreprises et établissements publics du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement. Si ce réseau se donne comme un outil de gestion et de contrôle des bonnes pratiques du développement durable au sein des entreprises publiques, notre recherche s'interroge entre autres sur la sémantique de la formule « bonnes pratiques » qui mobilisent les formes d'investissement des acteurs au sein du club. De même, les dispositifs déployés qui structurent la gestion de l'information et des savoirs sur les pratiques développement durable au sein d'un système qui fédèrent des cultures d'entreprises variées sont étudiés au même titre que les types de relations générées entre les acteurs. Cette forme d'adaptation des acteurs à de nouveaux contextes est analysée dans une démarche bourdieusienne dans le but de comprendre les raisons d'intégration du club en référence aux travaux sur le capital social (Bourdieu, 1980) mais aussi à travers une réflexion sur l'innovation sociale en terme de communication organisationnelle et de gestion des pratiques du développement durable. L'innovation nous permet de répondre aux difficultés d'articulation entre le niveau local à l'échelle d'un établissement et le niveau global, et d'autre part, entre la recherche de consensus des approches développement durable et la spécificité de l'entreprise et son ministère de tutelle de l'autre.

Introduction

La thématique du développement durable, récurrente dans les discours publics depuis quelques années, se voit imposée comme un ensemble de réglementations qui engagent les organismes publics et privés à intégrer les questions éthiques, sociales et environnementales dans leurs contrats d'objectifs et de moyens liés à leurs missions de service public. Le Grenelle de l'environnement, via des décrets et documents cadres, impose les textes législatifs auxquels la Stratégie Nationale du Développement Durable (SNDD) se rattache pour proposer les grandes orientations. Celles-ci ne vont pas sans poser un certain nombre de questions sur l'articulation entre les directives nationales et l'application locale liée à la spécificité de l'organisme public dépendant de son ministère de tutelle, ainsi qu'entre les objectifs théoriques visés et les formes de mise en pratique du développement durable (DD) au quotidien.

La nécessité de recourir à des collectifs plus ou moins formels, regroupés en réseau, permettant de soutenir et aider les actions de DD à se mettre en place en intégrant les considérations spécifiques et les difficultés rencontrées des établissements publics, constitue une forme d'organisation de plus en plus courante de communication des savoirs et savoir-faire. En effet, la mise en pratique du développement durable nécessite une connaissance de la réglementation et des orientations politiques d'une manière générale, ainsi qu'une compétence plus ou moins technique et méthodologique des indicateurs à prendre en compte pour l'application du DD. Par conséquent, le club du DD des établissements et entreprises publics, sous la tutelle du ministère de l'Ecologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement (MEDDTL) constitue ici notre objet d'étude en tant que réseau professionnel dont les logiques de fonctionnement sont à interroger à la lumière des objectifs affichés de communication et des représentations du DD qu'il cherche à véhiculer. Cette recherche vise à saisir l'émergence de ces formes d'organisation qui constituent les interfaces entre les orientations politiques générales et les retours d'expériences pratiques et contrastées des acteurs de la société civile. Ce club du DD, représente un réseau de relations entre individus qui constituent une famille informelle, au sein de leur milieu professionnel, habitués à mobiliser ainsi des appuis nécessaires à l'expérimentation de solutions et à l'adoption de bonnes pratiques dans le cadre du DD. Cette forme d'adaptation des acteurs à de nouveaux contextes est analysée dans une démarche bourdieusienne dans le but de comprendre les raisons d'intégration du club en référence aux travaux sur le capital social (Bourdieu, 1980) mais aussi à travers une réflexion sur l'innovation sociale en terme de communication organisationnelle et de gestion des pratiques du développement durable. Notre questionnement repose avant tout sur le positionnement du club comme lieu de débats et d'apports nouveaux de visions du DD ou à l'inverse comme une forme nouvelle de contrôle et de gestion du DD des grandes entreprises publiques pour mettre en place une communication descendante sur les bonnes pratiques.

Notre étude nous amène à cette deuxième voie puisque nos hypothèses de travail posent l'idée d'une part que la question des bonnes pratiques telle qu'elles sont décrites par les acteurs dans notre corpus, s'intègre dans une normalisation du DD déjà existante dans les discours et les actions publics, et par conséquent conduit à un lissage des informations proposées dans le cas de cette mise en pratique du DD au quotidien. D'autre part, l'observation des échanges entre l'administratrice du club et les membres via le média Internet indique des formes de transmission descendante ne permettant pas une co-construction des choix méthodologiques relatifs aux indicateurs et à l'évaluation du DD malgré l'idée du réseau comme forme d'innovation sociale dans la communication des organisations.

Pour mener à bien cette recherche en cours d'élaboration, nous avons construit notre corpus à partir de l'analyse de ce club constitué d'une soixantaine d'adhérents (La Poste, Louvre, Cité des

Sciences, Voies Navigables de France,...), sur la base d'un entretien semi-directif de la gestionnaire et d'un questionnaire transmis à l'ensemble des membres via Internet, ainsi que par une analyse du site Internet et des documents mis à disposition des membres.

Le développement durable, une thématique normalisée

Si le DD apparaît comme une thématique transverse à tout point de vue : plusieurs champs disciplinaires, action croisée de différents services publics territoriaux, directions multiples impliquées dans les organismes privés, il n'en reste pas moins que cette thématique est organisée pour répondre à une orientation générale qui permet de donner sens et corps à cette notion encore bien complexe pour de nombreux acteurs sociaux. Pour cela, la SNDD, à laquelle se rattache le club du développement durable des établissements et entreprises publics repose sur des décrets, documents cadre, chartes, etc... qui circulent de manière descendante du ministère en charge de ces questions vers la société civile.

Le DD est un concept « lisse » tel qu'il est présenté dans les discours publics de l'État 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, p.19)

Cette absence de conflit dans la formule est révélatrice de l'absence de débat sur les approches institutionnelles du DD et 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 SNDD impulsée depuis le Grenelle de l'environnement.

Par ailleurs, le DD comme l'a souligné Nicole d'Almeida (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 à cette notion une visée plus technique au débat public. Le reporting et la notation résument les tendances à la performance et contribuent, selon l'auteur, à transformer l'idéal communicationnel en activité instrumentale.

Ces indicateurs de performance et les méthodes pour les atteindre peuvent être, ainsi en partie, à l'origine des raisons qui motivent l'adhésion au club par les organisations publiques ainsi que les motifs qui expliquent la prise en charge par l'administrateur du club de la diffusion des pratiques et de la réglementation du DD. Quelles sont en quelque sorte les « bonnes pratiques » qu'il faut mettre en place pour atteindre les résultats demandés ? Question qui justifie les engagements des membres et leur inscription au réseau. Ce concept de « bonnes pratiques » est récurrent dans les discours institutionnels et amène à nous interroger sur la sémantique du terme et de son appropriation par les membres du réseau.

Ces bonnes pratiques telles qu'elles sont décrites constituent une forme d'engagement et d'objectifs performants à atteindre et qui sont formatées selon une grille normative sur les actions à mener et les résultats à obtenir, et ceci pour chaque sous-thématique du DD. Tous les acteurs interviewés expriment la nécessité d'échanger sur ces « bonnes pratiques » et quelque soit la spécificité de l'organisation publique. Le terme « bonne » nous interpelle dans la mesure où la définition proposée par chaque adhérent dans les réponses au questionnaire relève davantage de leurs attentes et leurs besoins sur des compétences techniques et organisationnelles à un moment précis pour faire face à ce défi que par rapport à un idéal à atteindre sur du long terme : *« Ce sont les pratiques efficaces qui permettent d'atteindre les objectifs fixés, mises en place avec succès par les organismes » « celles qui sont acceptées par les personnels dans leurs pratiques professionnelles même si nos exigences*

sont croissantes ». Ces définitions proposées par les interviewés montrent que la qualité de la pratique se juge à la possibilité d'application de l'action et sa manière d'évaluer son impact immédiat que par rapport à la pertinence de celle-ci.

Or, la cohésion du réseau tient essentiellement grâce à la force de la négociation : les thématiques sur lesquelles le groupe travaille doivent faire consensus et participent à l'élaboration d'une culture commune du DD et ce, pour tous les établissements publics en faisant partie. Ces outils doivent être reconnus de tous comme structurants.

Il y a ainsi une normalisation et une uniformisation de l'application des grandes orientations sur les actions à mener. Les pratiques du DD sont des pratiques très instituées répondant à une normalisation souhaitée et voulue par le ministère en charge de ces questions.

Le club du DD, outil de gestion et de contrôle des pratiques du DD

Un autre trait caractérise la démarche du club et de l'Etat : la volonté d'exemplarité tout en gérant et contrôlant les pratiques. En effet, la caution que doit apporter le club et par extension l'Etat aux membres se manifeste par la transformation des démarches vers une exemplarité fondée par les acteurs collectifs et un encadrement de l'Etat fort (Postel *et al.*, 2006). Pour les entreprises publiques, cette réflexion prendrait naissance dans une déliquescence du service public lui-même et dans le relâchement des contraintes imposées par l'Etat (Rousseau, 2009). Dans le cas des entreprises membres du club, leurs obligations de service public sont des plus contraignantes. Les arguments qu'ils avancent devant cette valeur d'exemplarité sont en fait souvent soumis à des injonctions contradictoires au sein de leur entreprise. En effet, quand nous demandons aux membres ce que leur apporte le club et les avantages qu'ils en tirent, la majorité répond que cette valeur d'exemplarité leur permet de pouvoir porter cette parole critique et unique de positionnement, ainsi qu'une application plus aisée d'une démarche dans l'entreprise en faveur « *d'un élargissement du champ des actions d'exemplarité* » pour reprendre les termes d'un des membres. Le club a ainsi élaboré une « *Charte développement durable des établissements et entreprises publics*¹ », incitant les organismes publics à mettre en œuvre la SNDD et à prendre en compte sur le long terme les exigences du DD, en les intégrant dans leur stratégie globale.

Les membres du réseau souhaitent partager une culture commune 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. On perçoit donc ici la nécessité du Ministère de mettre en réseau et de fédérer autour de cette charte à faire signer par tous, valorisant ainsi les démarches éco responsables dont il se doit d'être l'exemple tout en contrôlant les pratiques.

Cette forme de communication, le recours aux bonnes pratiques et l'exemplarité comme élément d'identification sont selon nous les moyens de faire adhérer les membres au réseau et aux changements, de les rassurer (plutôt que de les inquiéter) sur les critères d'efficacité qu'ils peuvent eux-mêmes mettre en application. Il s'agit donc là d'un club qui influence la stratégie des entreprises partenaires grâce à ses membres, tout en mettant en place la stratégie de l'état de manière descendante. Cette communication repose également selon nous sur le consentement des membres. Tout d'abord parce que le DD trouve une forte résonance dans la définition du service public dans le sens où le DD concilie entre autre intérêt général à court et long terme (la référence aux générations futures) mais également que cette forme de consentement des individus membres au pouvoir souverain est sans conteste un concept décisif dans la constitution du pouvoir politique (Munier, 2008). Ainsi si la valorisation du consentement intervient dans le monde du travail, les entreprises deviendraient un lieu d'épanouissement à la faveur d'une plus grande autonomie,

1 <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Charte-3.pdf>

favorisé par des hiérarchies effacées et la multiplication de « projets » autour desquels se construisent de nouveaux collectifs et laissant la place à l'implication volontaire, à la responsabilisation et à la mobilisation (Coste *et al*, 2008). Cependant nous pouvons nous interroger sur le caractère illusoire de cette nouvelle gouvernance éclairée par les travaux d'Emmanuel et Armelle Paris (Paris, 2010) qui relatent après de multiples lectures d'économistes que le développement relève avant tout d'un régime technocratique, une organisation descendante où ce sont avant tout les experts chargés d'aider les décideurs qui définissent les modalités du « bon changement ». Cependant si cette forme de communication des valeurs d'exemplarité est dépeinte comme un lissage communicationnel, il nous semble cependant, qu'au sein même du club, que cette uniformisation du langage n'est pas si évidente, tout d'abord parce que la parole des membres est prépondérante. Si elle ne remonte pas, elle reste primordiale à l'acquisition des textes par les membres, la mise en place de « recettes-mode d'emploi ». C'est la grande vertu du réseau : proposer d'abord un transfert, un partage, une mutualisation et des échanges d'expériences.

Innovation sociale dans le champ des pratiques de la communication ?

L'accessibilité à des informations réglementaires récentes a incité les acteurs publics à mettre en place une stratégie DD au sein de leur entreprise. C'est l'une des raisons qui encouragent 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 et la professionnalisation ou spécialisation de leur profession dans le domaine du DD peuvent constituer, dans un second temps, des motifs 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. Tous les membres ont ainsi un statut symboliquement équivalent. Le réseau est alors une forme d'organisation sociale qui permet une reconnaissance : le Club a donné naissance à une spécialisation « DD » comme forme d'expertise professionnelle. Autrement dit, les ressources qui participent à la constitution du capital social tel qu'il est décrit par Bourdieu sont de manière consciente ou inconsciente mises en valeur pour expliquer l'intérêt des membres à adhérer au club. Ils nous permettent de comprendre les motivations d'adhésion au club par les membres outre les objectifs de connaissances des « bonnes pratiques » recherchés par les acteurs du club. Les travaux, par ailleurs, 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...).

Cependant, si cet équilibre des relations et des savoirs reste interne au club, la communication reste ainsi traditionnelle, orale, laissant peu de place aux NTIC et ne correspondant pas à une innovation sociale dans le champ de la communication.

En effet, 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 (Chopin *et al.*, 2005). 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 MEDDTL 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 DD telles qu'elles sont exposées au sein du réseau. La partie du club sur internet qui est principalement alimentée 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. Ainsi, si les échanges dans le cadre des groupes de travail et des réseaux de partage sont de nature collaborative

entre les différents membres seulement, le média informatisé n'est pas l'outil préférentiel pour la construction de ces échanges. L'accent est ainsi davantage mis sur l'animation physique du réseau que sur la compétence technique et communicationnelle du média informatisé.

Le réseau professionnel n'est ici qu'un outil de gestion des pratiques du DD 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. En phase avec ses 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 DD, à cause de la vulnérabilité des individus et des entreprises à faire face à ce défi.

Conclusion

La création d'un réseau, comme celui du club du développement durable des établissements et entreprises publics, répond à plusieurs objectifs, affirmés ou non, portant principalement sur la reconnaissance et l'exemplarité des pouvoirs publics à faire face aux défis et à l'évolution des questions sociétales et environnementales. Mais il apparaît aussi comme une forme d'organisation permettant de maîtriser les approches et pratiques du DD, indépendamment de la spécificité des organismes publics. En effet, la communication des "bonnes pratiques" repose essentiellement sur un partage de documents cadres et de grilles d'évaluation depuis l'administratrice du site vers les adhérents, sans recourir à l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le partage d'expérience et la mutualisation des moyens, largement souhaités par les acteurs publics, répondent à un cadre prédéfini par le club et auquel les membres adhèrent dans un consensus généralisé sur la pertinence de la stratégie et des actions. Quelque soient les formes d'organisation, le DD est une thématique fortement normalisée lorsqu'elle est appréhendée par les pouvoirs politiques. Dans ce cadre là, le réseau d'acteurs publics pour la gestion et la communication des "bonnes pratiques" pour le DD ne correspond que partiellement à une innovation sociale dans la mesure où ces formes collectives, bien qu'elles permettent l'expression des membres, sont des structures relayant les discours de l'Etat avec une communication ascendante pratiquement inexistante.

Références bibliographiques

BOURDIEU, P. (1980) « Le capital social. Notes provisoires » in *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. °31, N1 :2-3

CHOPIN H., CRAIPEAU S., CORTESI-GROU N., PERRIER F. (2005) "Communauté ou réseau ? A partir de l'étude d'un collectif professionnel". In: *Communication et langages*. N°144, 2ème trimestre 2005. p. 13-23.

COSTE F., COSTEY P., TANGY L. (2008) « Consentir: domination, consentement et déni de Sciences humaines [en ligne], *Tracés* 14 | 2008, mis en ligne le 26 janvier 2009. URL : <http://traces.revues.org/index365.html>

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

KRIEG-PLANQUE A. (2010) « La formule "développement durable" : un opérateur de neutralisation de la conflictualité », *Langage et société* 4/2010 (n° 134), p. 5-29.

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

MUNIER P. (2008) « Entre crainte et consentement. Le rapport du citoyen au souverain chez Hobbes » ,*Tracés*, 2008/1 n° 14, p. 77-101.

PARIS A., PARIS E., (2011) « Développement culturel, développement durable : la domination de la classe créative naturalisée », in Bernié-Boissard, Chastagner, Crozat, Fournier (Eds.), *Développement culturel et territoires*, Paris, L'harmattan

POSTEL N., ROUSSEAU S., SOBEL R., (2006) « la Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises » ; une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ? », *Economie Appliquée*, Tome LIX, 2006/4, p.77-104

ROUSSEAU S., (2009), « Appropriation du développement durable : le cas des entreprises publiques » in VILLALBA B (dir.), 2009, *Appropriations du développement durable: émergences, diffusions, traductions*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion. p.285-304