

Introduction

« Le Grenelle, c'est la réflexion et la proposition partagées. C'est un succès. C'est un succès que nous devons aux organisations non gouvernementales de l'écologie qui ont su être à la hauteur de ce rôle inédit. Je suis persuadé que si on avait dit à un certain nombre d'entre eux "bientôt vous travaillerez avec lui"... Ce n'était pas acquis¹! »

En 2007, le président Nicolas Sarkozy, nouvellement élu, convoque un « Grenelle de l'environnement ». Cette consultation associe, pendant plusieurs semaines et autour de plusieurs grands enjeux d'environnement, des représentants des collectivités locales, des services de l'État, de différentes professions et des organisations environnementales. Celles-ci, pour la plupart, se réjouissent dans un premier temps de la méthode et des conclusions d'un processus devant préparer le chantier législatif à venir. Leur participation à une consultation suscitée par un président dont elles avaient jugé sévèrement le programme électoral a soulevé des critiques, dans leurs rangs et au-delà².

Dialogue nécessaire à de réelles avancées ou captation de l'écologie politique, ce débat a conduit les commentaires journalistiques ou universitaires (Halpern et Lascoumes, 2012 : 12) à mettre sur le même plan des organisations aux modes d'action et des sujets de prédilection pourtant *a priori* très différents. La consultation a fait exister dans les médias des organisations jusqu'ici largement inconnues du grand public, comme France Nature Environnement ou les Amis de la Terre. Disposant d'une image publique, mais au contraire moins coutumiers, en France, des échanges avec les services de l'État, Greenpeace France et le WWF (World Wildlife Fund) France ont siégé à leurs côtés. La Ligue de protection des oiseaux (LPO), souvent associée à la cause de l'anti-chasse, disposait également d'un siège dans la consultation.

La rupture revendiquée au sujet du Grenelle, par ses défenseurs comme ses détracteurs, a peut-être été davantage synonyme de normalisation. Préalablement à l'élection présidentielle, pour la première fois, une large coalition d'organisations principalement environnementales, mais également actives dans le commerce équitable ou le développement, en plus de syndicats, avait conduit un travail d'évaluation des politiques publiques d'environnement. Inédite en France

1. Discours de M. le président de la République à l'occasion de la restitution des conclusions du Grenelle de l'environnement, palais de l'Élysée, jeudi 25 octobre 2007.
2. Fabrice NICOLINO (2011), journaliste, un temps membre du conseil d'administration de Greenpeace France et adhérent à Bretagne Vivante, membre de FNE, les accuse ainsi d'avoir « tué » l'écologie.

depuis les mobilisations anti-nucléaires, ce type de coalition est plus courant aux États-Unis ou en Grande-Bretagne (Bosso, 2005). Parce qu'elles ont été en mesure de répondre à une consultation sur des enjeux variés, les organisations citées semblent avoir rompu avec la précarité matérielle qui les a longtemps caractérisées vis-à-vis de leurs homologues européens comme anglo-saxons (Dalton, 1994; Dziedzicki *et al.*, 1995). S'il atteste de la capacité d'expertise de structures qui ont pendant longtemps lutté pour leur survie, le moment Grenelle marque également leur reconnaissance officielle au niveau de l'État, au-delà du seul ministère de l'Environnement.

La nécessité d'associer « des parties prenantes » à la décision est finalement significative du tournant collaboratif des politiques publiques, observable dans d'autres pays, en tout cas sur le plan discursif (Leroy et Arts, 2006). Le terme de *gouvernance* signale les changements affectant plus largement l'action publique (Le Galès, 2010). Les décisions visant des situations problématiques du point de vue environnemental associent désormais des acteurs de statut différent, entreprises, ONG (organisations non gouvernementales), simples citoyens, élus. Elles ne se traduisent plus nécessairement par des normes juridiques votées par un parlement. La gouvernance de l'environnement conduirait donc les organisations environnementales à diversifier leur action, au-delà de la sphère politique.

L'environnement comme cause organisationnelle

Cet ouvrage renoue avec un débat sur les transformations du mouvement environnemental en centrant l'analyse sur la situation française. Les organisations environnementales convergent-elles sur le plan des modes d'action, des modes de fonctionnement et des idées qu'elles mettent en œuvre? Il s'agit ainsi d'éclairer les changements affectant les politiques publiques au travers des organisations environnementales afin de questionner leur capacité à les influencer.

La question de la convergence sera déclinée à travers la trajectoire dans le temps de cinq organisations environnementales, apparues au cours du xx^e siècle et qui sont des composantes clefs des mobilisations en faveur de l'environnement en France. Il s'agit des Amis de la Terre, de France Nature Environnement, de Greenpeace France, de la LPO et du WWF France. Toutes ont un temps illustré la singularité française : un mouvement environnemental faible sur le plan matériel et mobilisant peu au-delà de leurs quelques adhérents (Dalton, 1994). La perspective longitudinale adoptée ici vise à mettre en évidence à la fois des différences et caractéristiques communes, si elles perdurent dans le temps et, enfin, les facteurs qui en sont à l'origine. Ce faisant, j'expliquerai comment elles sont apparues comme des interlocuteurs de premier plan des pouvoirs publics au risque d'être instrumentalisées. L'analyse se prolonge jusqu'en 2015 dans un contexte de plus grande précarité où les difficultés économiques pèsent de plus sur les perspectives de soutiens financiers des citoyens comme des entreprises.

Au-delà de son intérêt empirique, cette question de la convergence se justifie à la lumière des développements théoriques analysant les transformations de

l'action collective, à la fois dans la sociologie des mouvements sociaux et celle de l'action publique.

Il s'agit d'une part de réviser la conception dominante de l'institutionnalisation promue par une partie de la sociologie des mouvements sociaux. Le processus aboutit à une convergence dans les discours et les modes d'action, parce que le groupe de quelques individus d'abord mobilisés serait gagné par les logiques d'autres acteurs et institutions. Ainsi, dans le courant de la mobilisation des ressources, ce processus correspond à une formalisation des relations en interne, puis à une professionnalisation répondant à des demandes externes (McCarthy et Zald, 1977). Cette vision qui a longtemps prévalu dans la compréhension du phénomène organisationnel, considéré comme un moyen au service d'une fin (Clemens et Minkoff, 2004), a été remise en cause par des recherches qui se sont inspiré du néo-institutionnalisme en théorie des organisations (Schneiberg et Lounsbury, 2008). Ce sont ainsi des logiques de champ, au-delà du seul domaine politique, qui y constituent une clef d'explication du changement interne. En effet, l'environnement institutionnel n'est pas seulement un monde d'organisations, institutions publiques, professions, etc., mais également de normes qui formatent des comportements appropriés. Si cette approche élargit l'analyse à d'autres logiques que celles du champ politique, elle a tendance à favoriser les interprétations en faveur du conformisme entre organisations (Fligstein et McAdam, 2011 : 5). Suivant ces deux lectures, le moment Grenelle confirmerait les critiques habituellement adressées aux organisations qui acceptent de dialoguer avec les pouvoirs publics (Bosso, 2005). Les compromis négociés diminueraient la radicalité de leurs revendications, car elles adopteraient des postures se conformant aux attentes des interlocuteurs publics ou à des logiques d'autres champs.

Cet ouvrage explore, d'autre part, les transformations associées au terme de gouvernance dans le champ des politiques publiques. La convergence entre organisations environnementales serait un phénomène induit par le fait de miser sur la coopération entre des acteurs de statuts différents dans la résolution des problèmes d'environnement. Les organisations environnementales seraient désormais censées convaincre non seulement les autorités publiques, mais également les entreprises et les citoyens. Cette orientation n'est pas si nouvelle à l'examen de l'histoire des mobilisations environnementales. La critique vis-à-vis de leur participation à la décision publique néglige le fait qu'elles se sont développées conjointement à des décisions ou politiques publiques, qu'elles ont souvent contribué à susciter. Elles sont ainsi largement à l'origine des dispositions participatives qui caractérisent le droit de l'environnement, depuis les années 1980 dans les pays occidentaux (Dryzek, 2013 ; Blatrix, 2002), y compris à destination des entreprises (Van Tatenhove et Leroy, 2003 ; Jamison, 2001).

L'approche organisationnelle que je développe met sur un même plan conceptuel des organisations qui ont fait de l'environnement une cause à défendre, qu'elles soient considérées comme des ONG en relations internationales, des organisations de mouvement social en sociologie, ou des groupes d'intérêt en

science politique. Il s'agit ainsi au travers de la théorie des organisations de dépasser les débats de terminologie afin d'aborder un thème transversal aux deux littératures citées : celui de l'adaptation d'une organisation à son environnement. Je considère que les organisations environnementales se construisent dans leurs interactions avec les publics extérieurs, comme l'ont mis en avant les études sur les mouvements sociaux ou la gouvernance. Mais ces relations sont à analyser conjointement à des logiques organisationnelles, endogènes car spécifiques à chacune et qui déterminent leur capacité à changer sans menacer leur dynamique interne.

Leur trajectoire sera étudiée à travers les attentes croisées des membres qui les animent et celles, exprimées ou perçues, des publics auxquels elles s'adressent. En renouant ainsi avec un postulat ancien de la théorie des organisations (Selznick, 1949), l'objectif est de montrer le sens investi dans l'action ainsi que les logiques qui contribuent à les faire perdurer. Ces attentes sont souvent contradictoires et les conflits qu'elles entraînent révèlent à la fois des divergences de vues sur ce que devrait faire l'organisation et l'attachement de ses membres ou sympathisants. Il est important d'intégrer ces deux aspects dans l'analyse afin d'appréhender et d'expliquer les pratiques et formes organisationnelles, *i. e.* les aspects relevant du fonctionnement de l'organisation ainsi que ses propriétés objectives, types de structure et modes de décision, par exemple.

L'originalité de cette approche consiste à articuler changement organisationnel et changement dans les politiques publiques, sans faire *a priori* des formes et pratiques organisationnelles un résultat de leur environnement ou un levier d'action sur celui-ci. La perspective longitudinale et comparée adoptée ici permet d'envisager ensemble ou successivement ces deux explications. Elle s'inscrit en effet dans la variante pragmatiste de la théorie des organisations. Ce courant de philosophie américaine postule l'inventivité des acteurs face aux situations qu'ils doivent démêler. Les possibilités du présent sont éprouvées dans le cours de l'action qui devient par conséquent une clef d'explication des trajectoires des organisations. Conformément à cette perspective, l'institutionnalisation est un processus qui singularise les organisations. La *compétence distincte*, soit l'articulation entre les différentes activités que les organisations construisent au cours de l'action, et qui caractérise leur fonctionnement et les valeurs qu'elles défendent, sera le fil directeur de l'analyse. Le concept cristallise à la fois la dimension institutionnelle et stratégique, choisie et contrainte, des choix d'action en cause. Cette alternative renvoie à deux options analytiques qui valorisent les facteurs relevant du contexte (Fligstein et McAdam, 2011) ou bien au contraire le *design* de l'organisation (Timmer, 2009 ; Andrews et Edwards, 2004).

Une comparaison des trajectoires organisationnelles dans le temps

Cette conception de l'institutionnalisation, comme la manifestation d'une compétence distincte, contraste avec les travaux sur les mouvements sociaux où le processus équivaut à une modération des revendications et des modes d'action.

Le premier chapitre revient sur les travaux qui ont mis en relation les mobilisations environnementales avec l'essor de politiques publiques. Le cadre d'analyse que je développe renouvelle leur appréhension en transposant à l'étude des organisations environnementales les terminologies de Philip Selznick (1949, 1957), représentant du courant pragmatiste en théorie des organisations. La comparaison entre organisations et entre périodes est abordée à travers trois hypothèses relatives respectivement : aux relations entre les *membres* et leur *savoir-faire*, aux choix des *publics* comme soutien ou cible de l'action collective (*i. e.* grand public, autorités, entreprises, autres organisations de cause), et enfin au *cours de l'action* à travers l'examen de décisions critiques pour leur devenir.

Le deuxième chapitre aborde la phase d'émergence des organisations étudiées qui ont toutes participé au renouvellement de l'appréhension de la nature et de ses interactions avec les activités humaines, cristallisé par le terme d'environnement à partir des années 1960. Leur filiation respective explique des choix différents vis-à-vis des publics à convaincre. Les Amis de la Terre (AT) destinent ainsi en priorité leurs activités au grand public, la Ligue de protection des oiseaux (LPO) aux pouvoirs publics, France Nature Environnement (FNE) à d'autres associations, Greenpeace et le WWF aux entreprises dans des modalités différentes. Pourtant, les premiers animateurs de ces structures mobilisent des savoir-faire similaires : tous utilisent des arguments scientifiques et font appel à l'opinion publique. Considérées comme un succès car elles ont élargi leur audience initiale, des expériences critiques font émerger des perceptions relatives à ce que devrait être la compétence de l'organisation.

Le troisième chapitre analyse le processus de formalisation qui affecte ces organisations et redéfinit les modalités de l'action collective (les relations en interne, les modes d'action et de décision) autour d'une compétence distincte. Les choix des publics opérés dans un premier temps dépendent initialement de logiques endogènes, *i. e.* des savoir-faire déployés par les membres et des habitudes déjà acquises en interne. Ils sont néanmoins contrariés par des pressions externes plus évidentes à mesure que l'environnement devient un problème de politique publique, créant des attentes de sympathisants potentiels ou des fonctionnaires du récent ministère de l'Environnement. FNE et la LPO ont ainsi développé une expertise, bénévole pour la première, salariée et davantage locale pour la seconde. L'action directe dicte les modes opératoires de Greenpeace France, la défense de la diversité, à la fois des causes et des sensibilités des membres, ceux des AT. Enfin, le WWF se consacre à la collecte de fonds afin de financer des actions de conservation. Le temps des bénévoles qui est celui de l'expérimentation se solde par une véritable différenciation, facilitant la coopération entre structures.

Le quatrième chapitre porte sur la professionnalisation, ou le recours à des salariés, ses causes d'émergence et ses conséquences. Depuis la fin des années 1980, ce processus s'est imposé comme la solution pour pallier la précarité d'organisations peu connues du grand public. Plusieurs membres fondateurs imposent cette orientation à l'issue d'une période marquée par le reflux de la mobilisation anti-nucléaire et le départ d'activistes prenant part à la naissance

d'une écologie partisane. Il s'agit alors de renforcer la capacité des organisations à convaincre, d'une part, de nouveaux adhérents de soutenir leur action et, d'autre part, des alliés associatifs de coopérer au niveau local ou européen. La professionnalisation entraîne une recomposition de leurs allégeances aux publics les soutenant initialement. Elle n'a pas été pour autant synonyme d'institutionnalisation. Parce qu'elle a affecté les modes opératoires jusqu'ici en vigueur, elle a mis en évidence les conceptions différentes des compétences de l'organisation et de ses finalités qui coexistent encore au terme des années 1990. Chaque organisation en sort pourtant transformée, que ce soit par les thématiques qu'elle décline ou les membres qui ont rejoint les structures. Les coopérations ponctuelles entre structures se poursuivent par l'entremise, cette fois, de salariés.

Le cinquième chapitre analyse l'institutionnalisation partielle, c'est-à-dire l'intégration inégale des compétences qui caractérise les structures françaises. La crise de croissance les affectant dans la première moitié des années 2000 entraîne des tensions entre salariés et avec des membres du bureau. La professionnalisation est désormais subie, les moyens se sont substitués aux finalités au gré des opportunités de collaboration aux niveaux international et européen, ou avec les entreprises et les pouvoirs publics. Les modes d'action et les discours convergent entre des organisations qui s'ouvrent à de nouveaux publics et enjeux d'environnement. Les réformes entreprises alors que les tensions internes sont grandissantes visent à rétablir la capacité d'agenda de chacune. Elles amorcent une formalisation destinée à aménager les relations en interne, voire à renouer avec un projet collectif, pour les plus abouties. Alors que l'ouverture à de nouvelles thématiques et de nouveaux publics est finalement validée, les leviers du changement (leurs promoteurs et les procédures choisies) s'inscrivent, au contraire, dans la trajectoire de chaque organisation.

Le sixième chapitre traite du tournant collaboratif des politiques publiques qui est déjà à l'œuvre dans les organisations environnementales, *via* leur participation à des réseaux internationaux, des financements (État et Union européenne) et le besoin de solliciter davantage de financements privés (donateurs individuels ou entreprises). Toutes ont cherché à peser dans la campagne présidentielle de 2007 et mobilisé leur expertise dans la consultation du Grenelle de l'environnement. Les thèses environnementalistes bénéficient alors d'un intérêt sans précédent du monde politique et des médias, avant d'être délaissées dans le contexte de récession économique qui touche l'Europe à partir de 2008-2009. Les stratégies d'expansion et d'influence définies au milieu des années 2000 les préparent différemment aux risques de fragmentation induits par les nouvelles attentes qui se concrétisent à leur égard. La redéfinition des relations en interne explique une résilience inégale aux logiques propres des champs politique et médiatique. En effet, salariés, groupes locaux et membres, tous déploient des savoir-faire susceptibles de donner sens à l'action collective.

La convergence des modes d'action et des discours ne résiste donc pas à l'examen des pratiques et formes organisationnelles. La spécialisation sur des thèmes et des modes d'action ainsi qu'une compétition renouvelée entre organisations

l'emportent au terme de cette période. Des logiques endogènes continuent à façonner les solutions explorées et finalement systématisées par des organisations qui doivent se réinventer face au changement affectant, par exemple, les dispositions de l'opinion publique ou des opportunités publiques de financement. C'est, de manière plus significative, le respect d'une forme de pluralisme en interne qui détermine le succès des entreprises de rénovation des années 2000.

La conclusion revient sur quatre enseignements plus généraux. La démarche pragmatiste de recherche permet d'isoler des résultats questionnant les facteurs du changement organisationnel, au-delà du seul secteur associatif de l'environnement. *L'institutionnalisation partielle* explique des modalités de leadership différentes d'une organisation à l'autre ainsi que des modes de résolution des conflits qui se répètent dans le temps. Les *variables exogènes*, qu'elles relèvent de la conjoncture politique ou économique, sont médiatisées par des logiques organisationnelles spécifiques à chaque organisation, comme le révèle la temporalité des changements propre à chacune. Les *pratiques de management* ont des effets variables d'une organisation à l'autre et questionnent utilement les conceptions habituelles de la démocratie associative qui valorisent le rôle joué par les élus associatifs. Moins que *l'expertise*, c'est la compétition entre professions qui a réactivé des conflits autour du sens de l'action collective.

Cet ouvrage s'inscrit bien dans le regain d'intérêt pour le phénomène organisationnel afin d'étudier les mobilisations environnementales, que ce soit aux États-Unis (Bosso, 2005 ; Brulle, 2000), en Allemagne (Markham, 2008) ou en Grande-Bretagne (Rawcliffe, 1998 ; Grant et Malloney, 1997). Il vient combler l'absence de recherches sur le sujet en France, malgré des monographies consacrées à des structures régionales (Waldvogel, 2011 ; Le Démézet et Maresca, 2003). Au contraire, les organisations d'aide au développement ou dans le domaine de l'action sociale ont fait l'objet d'analyses approfondies (Sommier, 2003 ; Collovald *et al.*, 2002 ; Siméant, 2005). L'écologie partisane, sur laquelle les publications se sont multipliées, ne peut, à elle seule, résumer la manière dont les citoyens s'investissent sur les enjeux d'environnement (Boy, 2007 ; Ollitrault et Villalba, 2014).

L'approche développée ici considère le niveau organisationnel comme le niveau pertinent d'observation et d'explication des trajectoires observées, nécessitant de tenir compte de dimensions souvent dissociées par des champs de littérature différents, de l'étude du militantisme à celle d'associations ou de groupes d'intérêt (Andrews et Edwards, 2004 ; Sawicki et Siméant, 2009). Elle se distingue des approches ciblées sur l'engagement qui font l'économie de l'analyse des contextes organisationnels (Ollitrault, 2008) ou définissent les stratégies des organisations de mouvement social vis-à-vis d'une stratégie exclusive (Mathieu, 2002 ; 2012). Elle est originale vis-à-vis des travaux qui ont exploré cette voie d'analyse au sujet des mobilisations environnementales, car elle fonde la comparaison entre organisations et entre périodes sur une démarche pragmatiste et inductive qui met en évidence une diversité organisationnelle persistante.

Défendre la cause de l'environnement – Nathalie Berry
ISBN 978-2-7535-7551-6 — Presses universitaires de Rennes, 2019, www.pur-editions.fr