

**La construction d'un réseau
de développement durable
dans une université.**
Une analyse sociologique

Denise Van Dam et Jean Nizet

CDD - 4



Les Carnets du développement durable

Directeur d'édition : Stéphane Leyens

Secrétaire d'édition : Anne Patigny

Les Carnets du développement durable est une revue éditée avec le soutien du
Groupe Développement durable de l'Université de Namur.

© Presses universitaires de Namur,
2012
Rempart de la Vierge, 13
5000 Namur (Belgique)
Tel : +32 (0)81 72 48 84
Fax : +32 (0) 81 72 49 12
info@pun.be
<http://www.pun.be>

Université de Namur
Groupe Développement durable
rue de Bruxelles, 61
5000 Namur
Tel : +32 (0)81 72 41 13
anne.patigny@fundp.ac.be
[http://www.fundp.ac.be/gdd/
recherches-fundp/carnets](http://www.fundp.ac.be/gdd/recherches-fundp/carnets)

Dépôt légal : D/2012/1881/29
ISBN : 978-2-87037-766-6

Imprimé en Belgique

Tous droits de reproduction, traduction, adaptation, même partielle, y compris les microfilms et les supports informatiques, réservés pour tous les pays.

La construction d'un réseau de développement durable dans une université

Une analyse sociologique

Denise Van Dam et Jean Nizet

Introduction

Dans ce Carnet du développement durable, nous étudions l'implantation de deux projets de développement durable, l'un dans le domaine de la recherche et l'autre dans le domaine de la mobilité du personnel, dans une université de taille moyenne comportant un secteur de la recherche, un autre de l'enseignement et également des services administratifs, sociaux et techniques¹. Ces deux projets sont nés de l'initiative du Groupe Développement durable, créé en 2007 par des volontaires de l'université. Il est important de souligner que l'analyse qui suit *se limite aux années de démarrage* de ces initiatives.

Notre analyse s'inspire de deux courants de recherche issus de la sociologie, à savoir la théorie des réseaux sociotechniques et la théorie des organisations. Depuis quelques décennies, une abondante littérature traite de la mise en place de projets innovants à travers le déploiement de réseaux sociotechniques, en mettant l'accent sur les processus, autrement dit sur le déroulement des projets. Nous pensons qu'à côté de ces processus, il faut prendre en compte le contexte des organisations au sein desquelles ces projets se développent.

La première partie de cette contribution présente la question de la recherche et les cadres théoriques mobilisés : celui de la théorie des réseaux sociotechniques (pour la dimension processus) et celui des configurations organisationnelles (pour la dimension contexte). La

¹ Il s'agit de l'Université de Namur.

deuxième partie analyse le développement du réseau dans ses premières phases, à l'aide de la théorie des réseaux uniquement. Les troisième et quatrième parties montrent comment l'extension du réseau vers deux secteurs particuliers – d'une part, la recherche et de l'autre, la mobilité du personnel² – n'est compréhensible qu'en combinant les apports de la théorie des réseaux et de celle des configurations organisationnelles. Enfin, la cinquième partie discute dans le détail les hypothèses de recherche et met en lumière les apports de la théorie des configurations à la théorie des réseaux sociotechniques et inversement.

I. La question de recherche

De la théorie des réseaux sociotechniques (Akrich *et al.*, 2006 ; Amblard *et al.*, 2005 ; Callon et Cohendet 1999 ; Latour, 1992) nous retenons avant tout deux caractéristiques.

1°) Tout d'abord, l'intérêt porté par les auteurs à « l'action en train de se faire », plutôt qu'au produit fini, un trait qui rend ce cadre particulièrement adapté à l'analyse de la genèse et du développement du projet de développement durable (DD) qui est l'objet de cet article. Le parti pris de ces auteurs est d'inverser le sens commun qui prétend qu'une innovation et/ou un projet rencontrent du succès parce qu'ils sont techniquement bons ; de leur point de vue, au contraire, un projet est considéré comme bon parce qu'il rencontre du succès. Autrement dit, un projet, aussi bon soit-il sur le plan technique, n'a aucune chance de survivre s'il n'est pas porté, « aimé », par un réseau. Inversement, un projet aimé a toutes ses chances de pouvoir se développer et de rencontrer du succès. La question centrale des auteurs concerne alors les conditions à partir desquelles les acteurs parviennent à coopérer pour lancer, développer et rendre irréversible un nouveau projet. Les auteurs distinguent différentes étapes dans la construction d'un réseau. Les premières concernent la problématisation, qui consiste en la formulation d'une question susceptible de produire la convergence des acteurs concernés, qui constituera le « point de passage obligé ». Ensuite, l'enrôlement des membres qui s'engageront concrètement et effectivement dans le projet

² Par mobilité, nous entendons les déplacements (entre le domicile et le lieu de travail ainsi qu'entre les lieux de travail).

constitue une nécessité. Le rallongement auprès de nouvelles entités permet au réseau de se développer et contribue à sa solidité et à son irréversibilité. Cette opération consiste à multiplier les entités qui composent le réseau, allant du centre à la périphérie. Des entités nouvelles viennent donc s'adjoindre au noyau central, pour renforcer la solidité du réseau.

2°) La deuxième caractéristique de la théorie est de considérer un réseau comme une organisation rassemblant des humains et des non humains qui interagissent les uns avec les autres. Les auteurs veulent ainsi en finir avec la conception dualiste du monde où, d'un côté il y a les humains et, de l'autre côté les objets. Cette représentation ne rend pas compte de la complexité de la réalité, où humains et non humains sont en interaction constante. Ainsi, les auteurs parlent d'« actants » plutôt que d'« acteurs ». Ces actants sont de quatre types : des êtres humains et leurs compétences ; des objets tels que des machines, des outils, des brochures, des films, etc. ; des informations telles que des textes, des rapports, des statistiques, etc. ; et de l'argent.

On reproche à la théorie des réseaux sociotechniques son refus de ne pas inclure les contextes organisationnels dans la définition de l'objet (Grossetti, 2007 : 9). Ainsi, dans notre recherche, nous la complétons par des apports théoriques traitant des structures organisationnelles, parmi lesquels la théorie des configurations organisationnelles proposée par Mintzberg (Mintzberg, 1982, 1986 ; Nizet et Pichault, 2001). Cet auteur construit en effet une typologie des organisations qui intègre des variables caractérisant la structure de l'organisation (division et coordination du travail), la répartition du pouvoir qu'on y observe, les buts qu'elle poursuit et les caractéristiques de son environnement.

Ces deux apports théoriques se complètent. La théorie des réseaux nous aide à comprendre comment un projet prend naissance et à identifier quels sont les actants clés. Par contre, pour la phase du rallongement, la théorie des réseaux est lacunaire. Elle ne dit rien sur les contextes organisationnels des entités visées. Or, nous estimons que ces contextes vont jouer un rôle décisif : ils vont conditionner la nature du processus de rallongement et, in fine, rendre celui-ci plus ou moins aisé ou difficile.

D'un point de vue méthodologique, cette analyse du processus d'implantation du réseau de DD s'appuie sur des informations collectées de différentes manières. Tout d'abord, une participation observante (Soulé, B., 2007 : 127-140) d'une durée de deux ans, menée par le premier auteur de cet article, qui est également un des principaux initiateurs du projet³. Elle s'est concrétisée par la participation à une vingtaine de réunions avec les acteurs des différents projets ainsi que de plusieurs dizaines d'heures de contacts informels avec les mêmes personnes. Cette participation observante, si elle présente l'intérêt de livrer une grande quantité d'information, comporte également le risque d'un point de vue partiel et partial. Pour réduire ce risque, nous avons eu recours à trois types de contrôles. D'abord, nous avons mené six entretiens plus formels avec des acteurs clés qui avaient des points de vue différents de celui du premier auteur. Ensuite, le second auteur, qui n'était pas impliqué dans le Groupe DD, a été particulièrement attentif aux biais éventuels de l'analyse. Enfin, nous avons mené une analyse complémentaire d'un ensemble de documents produits par le Groupe DD, aussi bien des textes internes (documents de travail, rapports de réunion, dépliants, dossiers de demande de crédits, etc.) que des documents destinés à faire connaître le projet (site web du Groupe Développement durable⁴, dépliants et sites web⁵, publication⁶, etc.). Précisons encore qu'une relecture des analyses a été réalisée par les acteurs concernés.

II. Le démarrage du réseau

Comme, suivant nos hypothèses, le démarrage se déroule de manière indifférenciée, nous allons le décrire à l'aide exclusivement des outils conceptuels de la théorie des réseaux. La création du Groupe DD s'appuie sur un processus en cours depuis une vingtaine d'années, qui a commencé

³ Pour faciliter la lecture, nous utiliserons le mode « masculin ». Ainsi, nous parlerons de coordinateurs, de directeur, etc. de façon indifférenciée lorsqu'il s'agit d'une femme ou d'un homme. Mentionnons toutefois que des trente-et-un membres (coordinateurs et personnes-relais) 22 sont des femmes et 9 des hommes.

⁴ <http://www.fundp.ac.be/gdd> (le site du Groupe Développement durable de l'université).

⁵ Dépliant de l'administration de la recherche de l'université et sites web des différents services de l'université.

⁶ Thunis X. (2010). « Comment le développement durable advient aux universités ». *Les Carnets du développement durable*, Presses Universitaires de Namur, Namur.

dans le domaine logistique, autour de la consommation du papier (économiser et trier le papier) et s'est poursuivi dans les domaines de l'enseignement et de la recherche. Ces initiatives, nées à la base sans guère de concertation entre elles, ne bénéficiaient pas d'une grande visibilité, ni interne, ni externe. Au printemps 2007, trois membres du personnel, chacun travaillant de façon isolée dans le domaine du DD, décident de collaborer et de créer un groupe, qui s'appellera par la suite Groupe Développement durable. A ses débuts, le Groupe compte une bonne dizaine de membres, essentiellement des académiques, des scientifiques et des responsables des services administratifs et sociaux.

La première tâche de ceux qu'on appellera, en lien avec la théorie des réseaux sociotechniques, les « traducteurs » consiste à formuler de façon adéquate la question susceptible de produire la convergence des acteurs concernés. A ce premier stade du travail du Groupe, les discussions portent essentiellement sur les finalités, le rallongement du Groupe et la gouvernance.

Au niveau des finalités, le Groupe navigue entre deux interprétations du concept de DD, la première, plus étroite, prenant en compte la seule dimension environnementale, la deuxième proposant une interprétation plus large, incluant le débat sur la croissance économique et la justice sociale. Certes, il y a consensus pour admettre que les trois dimensions sont liées, mais les prendre toutes en compte augmenterait la charge de travail pour des personnes déjà très engagées dans divers « services à la collectivité » au sein de l'Université. Cette controverse sera dépassée en introduisant une perspective temporelle : la dimension environnementale sera privilégiée dans un premier temps, pour s'élargir ensuite aux autres dimensions.

Pour une question d'efficacité et de solidité du Groupe, il est décidé de privilégier dans un premier temps le rallongement en interne et puis seulement vers l'extérieur. Le rallongement se ferait en direction des quatre entités de l'Université : l'enseignement, la recherche, les étudiants, et enfin le « campus » (ce dernier terme désignant le fonctionnement au quotidien de l'Université : utilisation de l'énergie, mobilité du personnel et des étudiants, restaurants universitaires, etc.) et s'adresserait à toutes les

catégories du personnel (académique, scientifique, administratif/technique/ouvrier). Le Groupe envisage dès le départ une demande de reconnaissance institutionnelle.

Quant à la gouvernance, un consensus est rapidement trouvé sur le caractère *bottom up*, interdisciplinaire et intersectoriel des activités. Le projet sera structuré en quatre pôles : enseignement, recherche, étudiants et campus, chacun géré par un coordinateur (structuration horizontale), aidé en cela par des personnes-relais dans les différents départements et services (structuration verticale). Des réunions régulières se succèdent ; elles se tiennent « à géométrie variable », rassemblant, selon les circonstances, tel ou tel acteur. Les coordinateurs généraux prennent toutefois soin d'organiser des réunions générales, réunissant l'ensemble des membres, au moins trois fois par an.

Au bout d'un an de fonctionnement, la reconnaissance officielle est acquise en 2008 par une décision de l'Assemblée générale, puis du Conseil d'administration, et ensuite consacrée par la création d'un site web rattaché au site officiel de l'Université, par la nomination d'un responsable institutionnel, par la nomination d'une secrétaire et par l'ouverture d'un compte interne.

Après cette première phase de démarrage, abordons à présent la seconde phase, désignée, dans la théorie des réseaux, par le terme de rallongement.

Dans cet article, nous examinons les manières spécifiques dont le réseau se rallonge dans deux directions spécifiques : d'une part, vers le secteur de la recherche et de l'autre, vers le secteur de la mobilité du personnel. Ces deux secteurs sont privilégiés dans notre analyse, car ils présentent des situations contrastées, du point de vue des hypothèses de recherche que nous exposerons ci-dessous. Ils sont constitués chacun de plusieurs entités. Ainsi, du côté recherche, on a affaire bien entendu aux entités qui regroupent les chercheurs eux-mêmes, mais aussi à une entité qui a en charge l'administration de la recherche. Du côté de la mobilité du personnel se trouvent le Service du personnel et un groupe qui milite, au sein de l'institution, pour la promotion du vélo. Ces différentes entités ont chacune leur mode de fonctionnement spécifique, que nous allons décrire à partir de la théorie des configurations de Mintzberg.

Notre hypothèse générale – qui sera précisée au terme de l'analyse – est en effet que les configurations des différentes entités d'un même secteur influencent profondément la manière dont se déroule le processus de rallongement dans ce secteur et en particulier la coordination entre les entités du secteur donné. Les configurations des entités du secteur de la recherche diffèrent nettement des configurations des entités du secteur de la mobilité. On doit donc s'attendre à ce que les processus de rallongement se déroulent de manière très différente dans les deux secteurs.

A cette hypothèse générale vient s'adjoindre une hypothèse plus spécifique. Elle est inspirée de la recherche classique de Lawrence et Lorsch (1989 pour l'édition française, 1967 pour l'édition anglaise) portant sur les structures organisationnelles des entreprises d'il y a un demi-siècle. Ces auteurs se sont intéressés à la manière dont la coordination s'opérait entre les différents départements (production, ventes, recherche et développement). Ils ont montré que les mécanismes de coordination variaient suivant que les différentes entités à coordonner présentaient des fonctionnements assez proches, ou au contraire assez éloignés. De la même manière, nous prédisons que lorsque les entités d'un même secteur sont proches l'une de l'autre du point de vue de leurs configurations (on verra que c'est le cas côté recherche), le processus de rallongement va s'en trouver facilité et va déboucher sur la mise en place de nombreux projets. Si, par contre, les configurations sont éloignées (comme c'est le cas côté mobilité), le processus de rallongement va rencontrer davantage de difficultés.

C'est cette seconde hypothèse qui va nous guider dans l'exposé qui suit⁷. Nous nous occupons d'abord du secteur de la recherche, en présentant ses entités constitutives et en montrant qu'elles sont relativement proches du point de vue de leurs configurations. Nous montrons ensuite que le rallongement du réseau dans ce premier secteur ne rencontre pas de problèmes majeurs et conduit à la mise en place de plusieurs projets importants. Nous nous centrons ensuite sur le secteur de la mobilité, pour

⁷ La première hypothèse sera examinée plus bas, dans la discussion des résultats, lorsque nous aurons en mains les éléments qui nous permettent de comparer les deux secteurs.

montrer que la situation est inverse, à savoir des entités relativement éloignées et davantage de difficultés rencontrées dans le rallongement du réseau.

III. Le rallongement dans le secteur de la recherche

A. Deux entités aux configurations proches qui s'interpénètrent

La recherche constitue une des trois missions de l'Université. Les entités concernées sont, d'une part, les chercheurs⁸ et d'autre part, l'Administration de la recherche. Au regard de la typologie de Mintzberg, le fonctionnement des chercheurs est essentiellement⁹ de type « bureaucratie professionnelle » (Mintzberg, 1982 : 309-335). Cette configuration se caractérise par un haut niveau de formation initiale de ses membres. Le travail y est fortement divisé sur le plan horizontal, chaque opérateur travaillant dans un créneau assez étroit. La division verticale du travail est très faible, dans la mesure où les travailleurs ne se contentent pas d'exécuter les tâches, mais en assurent également la conception. L'autonomie de chaque travailleur est par conséquent très importante. La coordination des tâches repose largement sur les qualifications acquises dans la formation initiale, ce que Mintzberg appelle la « standardisation des qualifications ». L'autonomie des chercheurs se traduit par des buts relativement personnels (développer tel domaine de recherche, répondre à telle demande sociale, etc.) plutôt qu'inspirés par des buts propres à l'ensemble de l'Université.

Ce fonctionnement est toutefois à relativiser, car depuis une bonne décennie, sous pression notamment d'un contexte international changeant, les chercheurs sont appelés à s'unir autour de projets de

⁸ Par chercheurs, nous entendons les membres des corps académique et scientifique, dont la recherche fait partie de leurs attributions principales. Pour faciliter la lecture, nous utilisons le terme « chercheurs » et non pas « corps », « entité » ou « service » des chercheurs comme le voudrait la terminologie de Mintzberg.

⁹ Pour ne pas alourdir l'analyse, nous nous focaliserons surtout sur la configuration principale de chaque entité ; nous sommes conscients de l'intérêt qu'il y aurait, si le cadre de l'article le permettait, de faire apparaître également les éventuelles configurations « secondaires ».

recherche collectifs. C'est à ce niveau-là que l'Administration de la recherche (ADRE) offre un soutien appréciable.

Au moment de la création du Groupe DD, l'ADRE est une petite entité composée de sept experts de haute qualification (au moins du niveau d'une maîtrise, souvent de niveau doctoral) et de deux secrétaires administratives. La direction de l'ADRE est par ailleurs membre du Conseil de recherche de l'Université, organe hautement stratégique. L'ADRE se présente comme voulant être « au service des chercheurs tant en amont de la recherche pour l'information, le financement et l'introduction des projets qu'en aval pour l'accompagnement de la recherche et la valorisation des résultats de celle-ci ». Parmi ses activités, mentionnons l'aide au montage des projets, le suivi administratif des contrats de recherche avec les partenaires extérieurs, les conseils juridiques, la veille à la propriété intellectuelle, le dépôt de brevets, l'aide à la création de *spin off*. Dans les termes de Mintzberg, l'ADRE connaît un fonctionnement plutôt adhocratique (1982, p. 375-403). L'adhocratie se caractérise, tout comme la bureaucratie professionnelle, par une forte spécialisation horizontale, basée sur l'expertise de ses membres, mais alors que dans la bureaucratie professionnelle, chaque spécialiste travaille de façon indépendante, ceux de l'adhocratie doivent combiner leurs efforts. L'adhocratie tend à combiner plusieurs modes de regroupements, dans une structure que l'on qualifie de « matricielle ». C'est bien le cas pour l'ADRE, dont le personnel se répartit à la fois par grands secteurs de recherche (sciences sociales et sciences de la nature) et par fonction (valorisation, projets et financement et aide juridique). Signalons encore que, dans le cadre de l'adhocratie, la coordination se fait essentiellement par ajustement mutuel. Le pouvoir de décision est distribué à tous les niveaux de la hiérarchie, en fonction de la nature des décisions à prendre.

Avec d'une part les chercheurs et de l'autre l'ADRE, nous nous trouvons face à deux entités dont les configurations diffèrent. Ces différences sont toutefois relativement réduites (en comparaison de ce qu'on constatera dans le secteur de la mobilité). En effet, si les deux configurations que sont la bureaucratie professionnelle et l'adhocratie ont bien des traits divergents (coordination par standardisation des qualifications *versus* ajustement mutuel, séparation rigide des postes de travail *versus*

combinaisons souples rendues possibles par la structure matricielle, etc.), elles présentent aussi des similitudes¹⁰. On a affaire de part et d'autre à des travailleurs très qualifiés; ceux-ci interviennent dans la conception de leur travail; la prise de décision est largement décentralisée, etc.

Ces deux entités s'interpénètrent dans le fonctionnement au quotidien. En particulier, l'ADRE pénètre dans la sphère des chercheurs, en stimulant les regroupements entre chercheurs. Le financement de plusieurs activités de recherche est par ailleurs conditionné par la création de projets de recherche collectifs. Cette relative proximité ainsi que leurs interpénétrations dans les faits, créent les conditions pour que les projets communs fleurissent et aboutissent relativement aisément.

B. Un rallongement qui conduit à une variété de projets

Très vite, la coordination est prise en main par deux coordinateurs-chercheurs et, sur leur demande, par le directeur de l'ADRE. Les projets se multiplient et sont initiés tantôt par les coordinateurs-chercheurs seuls, tantôt par l'ADRE seule, tantôt par les coordinateurs-chercheurs et l'ADRE. Voyons plus en détail le rallongement du réseau autour de trois objets en particulier : la brochure de compétences des recherches en DD, le film « Regards sur le développement durable » et la création d'un groupe de recherche interdisciplinaire sur le DD.

C'est autour d'un objet bien précis – la réalisation d'une brochure sur les recherches en matière de DD – que la collaboration entre les coordinateurs-chercheurs et l'ADRE prend naissance. L'apparition d'un actant particulier, la banque des données en matière de recherche, marque le début de la collaboration. En effet, la première tâche à laquelle les coordinateurs-chercheurs s'attèlent est la publication, sur le site Web du Groupe DD, d'un inventaire des recherches menées au sein de l'Université. Si le travail conceptuel ne pose aucun problème, il n'en est pas de même pour la manipulation de la base de données informatiques. La direction de l'ADRE est sollicitée pour apporter une aide ponctuelle,

¹⁰ A telle enseigne que, dans un de ses ouvrages (1986, p. 509-546), Mintzberg considère que bureaucratie professionnelle et adhocratie constituent deux variantes d'une même configuration, qu'il dénomme la méritocratie.

dont découle, par la suite, une collaboration structurelle autour du projet commun de la réalisation d'une « Brochure de compétences de recherche en DD ». Celle-ci, rédigée en anglais, reprend les recherches de l'Université et de ses partenaires au sein de la même Académie de Louvain¹¹. À peine la brochure sortie de presse, les coordinateurs (chercheurs et ADRE) envisagent d'en faire une traduction en français. Ce projet de traduction donne lieu à une controverse entre l'Université et son principal partenaire de l'Académie¹². Ainsi, la brochure qui constitue un objet de consolidation entre les coordinateurs-chercheurs et l'ADRE va se révéler un objet de discordance entre les deux universités. Tant la répartition, la programmation, le lieu et la nature des réunions de coordination posent problème. Cette controverse met au grand jour l'asymétrie entre deux types de coordinations. Dans un cas, les coordinateurs-chercheurs et l'ADRE travaillaient de concert, autour d'un projet commun, en s'ajustant mutuellement. Dans le cas de l'université partenaire, le projet est porté par les seuls coordinateurs-chercheurs de son groupe DD qui ne sont pas parvenus à enrôler leur administration de la recherche dans un projet collectif. Finalement, la brochure en français voit le jour, limitée toutefois aux recherches au sein de l'université initiatrice du projet.

D'autres collaborations se mettent en place, qui vont déboucher sur la réalisation d'un film sur les recherches en DD. L'idée naît lors d'une rencontre informelle entre un coordinateur-chercheur et un responsable du Service audiovisuel. Quelques réunions avec le réalisateur, les coordinateurs-chercheurs et l'ADRE suffisent pour mettre au point le scénario et organiser les tournages. Trois personnes sont chacune responsables d'une séquence (l'une consacrée à l'agriculture durable, l'autre à la forêt durable et un troisième à la biotechnologie durable). Le film trouve sa place dans un contrat de partenariat entre la télévision publique régionale et le Service audiovisuel. Outre son utilisation en interne, il est diffusé par la chaîne publique, ce qui contribue à la visibilité du Groupe DD à l'extérieur de l'Université.

¹¹ L'Académie de Louvain comprend l'Université de Namur, les Facultés Universitaires Saint-Louis à Bruxelles (FUSL) et l'Université Catholique de Louvain (UCL).

¹² Le paysage universitaire de la région en question est composé de quatre Académies qui chacune regroupent plusieurs universités.

La création d'un groupe de recherche DD est un troisième objet issu de la collaboration entre les services de recherche et l'ADRE. Une première impulsion concrète est donnée par le responsable « sciences humaines » de la cellule « projets et financements » de l'ADRE, en organisant une réunion destinée à faire se rencontrer des chercheurs en sciences humaines et à présenter le potentiel de soutien par l'ADRE. Elle est suivie par d'autres rencontres, dont certaines associent des responsables politiques régionaux. Elles ne suffisent toutefois pas à lever l'appréhension qu'ont les participants quant à la charge de travail que peut représenter la conduite de ce projet. Une nouvelle fois, l'ADRE apporte son aide en proposant la formule plus légère de « groupe de recherche » plutôt que de « centre de recherche », la première pouvant évoluer vers la seconde. C'est ainsi que les coordinateurs-chercheurs se lancent le défi de créer un groupe réunissant des chercheurs en sciences humaines et sciences de la nature, autour de problématiques communes, telles que la biodiversité, la responsabilité sociale et la mobilité durable. Les coordinateurs-chercheurs organisent des réunions bilatérales avec une vingtaine de chercheurs présents, qui tous acceptent de s'enrôler dans le nouveau projet. L'ADRE assure le groupe de son soutien logistique.

IV. Le rallongement dans le secteur de la mobilité

Les deux entités concernées par le rallongement du réseau dans ce second secteur – d'un côté, le Service du personnel et de l'autre, le Groupe vélo – ont des configurations relativement éloignées. C'est ce que souligne le paragraphe qui suit, pour montrer ensuite que le processus de coordination entre les deux entités pose davantage de problèmes que dans le domaine de la recherche. Précisons une nouvelle fois que nous nous intéressons ici aux années de démarrage des initiatives.

A. Deux entités aux configurations différentes

Bien avant la création du Groupe DD, des démarches de mobilité durable avaient été entreprises par deux entités distinctes : le Service du personnel et le Groupe vélo.

Le Service du personnel est composé d'une quinzaine de personnes. Il a en charge la gestion administrative du personnel dans ses différentes dimensions : salariale, sociale, plans de carrière, assurances, recrutement, etc. Il constitue un des services de l'administration centrale de l'Université. Le directeur du service avait déjà, bien avant la création du Groupe DD, développé un plan de mobilité pour le personnel de l'Université. Parmi ses initiatives figuraient une convention collective du travail (CCT) relative au remboursement des déplacements à bicyclette entre le domicile et l'Université, la création d'un site facilitant le covoiturage, ainsi qu'une convention entre l'Université et les sociétés de transport public permettant notamment aux membres du personnel de bénéficier d'abonnements gratuits, etc. Ces démarches, bien qu'appréciées par les membres du personnel, s'étaient déroulées sans grande visibilité. Selon l'intéressé, c'est surtout grâce à l'intrusion d'un objet extérieur, à savoir l'enquête sur la mobilité du personnel, imposée par les pouvoirs publics dans toute organisation d'une certaine taille, que sa démarche en faveur de la mobilité durable a trouvé une légitimité auprès des autorités universitaires.

Le Groupe vélo est un groupe informel rassemblant une douzaine de personnes qui menait également, bien avant la création du Groupe DD, des actions de sensibilisation en faveur du vélo, telles que des balades cyclistes, des activités ludiques, des conférences et des films, la distribution de plans, cartes et guides de circuits cyclistes. Le groupe collaborait activement avec des services et associations extérieurs, tels que la police de l'environnement pour la gravure des vélos, un atelier vélo du Service social de la ville pour le check-up technique des vélos et un groupement d'action pour la sensibilisation à la sécurité routière. Le groupe a également participé à la signature de la charte d'adhésion au plan de la mobilité durable de la ville. Côté revendication, le groupe demandait de longue date une prime vélo et des infrastructures adéquates pour les cyclistes (douches, parking vélo, etc.) sur le campus de l'Université ; il plaidait pour un remboursement des frais professionnels pour les missions faites en vélo, etc. L'aspect convivial et militant occupait depuis toujours une place centrale dans les activités du groupe.

Pour comprendre comment le rallongement du réseau s'opère en direction de ces deux entités (voir le paragraphe suivant), il faut décrire les configurations qui les caractérisent l'une et l'autre. Le fonctionnement du Service du personnel se rapproche du type « bureaucratie mécaniste » (Mintzberg, 1982 : 281-307), qui consiste notamment à poursuivre les buts de « système » définis de manière précise par les autorités de l'Université et qui concernent les différentes dimensions de la gestion administrative du personnel. Ces buts doivent également intégrer les contraintes liées aux multiples technostructures externes telles que les conventions collectives du travail et la législation du travail qui prévoit notamment des concertations avec les interlocuteurs sociaux.

La division du travail est très poussée sur le plan horizontal. Ainsi, le service est composé de cellules consacrées chacune à une dimension particulière de la gestion du personnel : « Service social », « Assurances et médecine d'entreprise », « Gestion des ressources humaines » et « Rémunérations ». Ces unités sont fort différenciées entre elles. La différenciation entre les niveaux hiérarchiques est également importante : la séparation est nette entre les membres des différentes cellules, l'adjoint du directeur et le directeur lui-même. Les tâches opérationnelles – telles que l'établissement des « fiches de paie » mensuelles, l'introduction de dossiers auprès de la compagnie d'assurance médicale, l'organisation des formations, etc. – reposent sur la standardisation des procédés. Les décisions sont centralisées : le directeur, en collaboration avec l'administrateur en charge du personnel, définit les grandes lignes de la gestion du personnel et traduit celles-ci sous forme opérationnelle auprès des membres de son service. Ici, c'est avant tout l'efficacité du travail pour répondre aux buts imposés par l'institution qui est importante.

Le Groupe vélo correspond à la configuration « missionnaire » (Mintzberg, 1986 : p. 485-508). Les décisions et les actions de l'organisation sont motivées avant tout par le désir de faire progresser sa mission, à savoir la promotion du vélo en tant qu'outil de mobilité durable, dans les diverses sphères de la vie (familiale, professionnelle, loisirs). Les membres s'impliquent bénévolement dans le groupe par adhésion à la mission. Aux buts de mission se joignent des buts de type épanouissement personnel. En effet, dès le départ, les membres ont insisté sur le caractère convivial et chaleureux du groupe. Conviction et plaisir

doivent aller de pair. Il s'agit là d'un « duo » de valeurs qui sont censées inspirer le travail au sein du groupe. Cette diffusion de valeurs constitue un aspect central de la configuration missionnaire. Le pouvoir de cette configuration réside essentiellement dans son idéologie partagée par tous les membres. C'est à partir de cette même idéologie que se réalise la coordination des tâches ; le groupe se caractérise donc par un minimum de supervision, de règles de travail, de contrôle de performances, soit les mécanismes de coordination habituels dans d'autres types d'organisations. Ainsi, la division du travail est faible sur le plan vertical et sur le plan horizontal : chacun réalise des tâches relativement variées et tant que les valeurs de base du groupe sont respectées, les initiatives sont accueillies, dans toute leur diversité, par le président et le noyau central du groupe.

On a donc affaire, dans le secteur de la mobilité du personnel, à deux entités très éloignées du point de vue de leur configuration : un fonctionnement essentiellement formel d'un côté, informel de l'autre ; des décisions centralisées d'un côté, décentralisées de l'autre ; la prédominance des buts de système dans le premier, des missions dans le second ; etc. De plus, les deux entités ne s'interpénètrent nullement, comme c'était le cas dans le secteur de la recherche. Voyons dès lors comment se déroule le processus de rallongement.

B. Une coordination qui nécessite un tiers actant

Les coordinateurs généraux demandent simultanément au directeur du Service du personnel et au responsable du Groupe vélo de rejoindre le Groupe DD. La demande est accueillie très positivement par les deux acteurs. Le directeur du personnel y voit une forme de reconnaissance et de visibilité de son investissement de longue date en faveur de la mobilité durable. Le Groupe vélo apprécie que son action s'inscrive dans un projet plus vaste et il anticipe une plus grande facilité pour introduire ses demandes auprès des autorités de l'Université.

La traduction des finalités du Groupe DD auprès de chacune des deux entités ne pose donc pas de problème, bien au contraire. Par contre, c'est au niveau de la coordination entre les entités que le bât blesse. Or, l'objectif du Groupe DD était d'arriver à des projets réellement communs

entre les deux entités du secteur de la mobilité. Ce n'est que très progressivement que les deux entités commencent à collaborer grâce au travail de médiation effectuée par les coordinateurs généraux du Groupe DD et grâce à l'émergence d'un objet bien précis qu'est le vélo de service.

Les coordinateurs du Groupe DD prennent plusieurs initiatives pour faire se rencontrer les responsables des deux structures : des réunions générales du Groupe DD, des ateliers de travail, la rédaction d'une page web commune.

C'est toutefois autour d'un objet bien précis, le vélo de service, qu'une collaboration entre les deux structures se développe réellement. L'idée de l'acquisition de vélos de service avait été avancée simultanément par les deux entités. Ce type de vélo est toutefois un objet bien complexe qui suscite des représentations mentales différentes. Pour le Groupe vélo, il était avant tout un outil simple, peu coûteux (des vélos d'occasion feraient d'ailleurs bien l'affaire) et s'adressant avant tout à un public de membres du personnel sportifs et jeunes. Le directeur du Service du personnel visait plutôt des vélos de bonne qualité et assistés par une traction électrique (VAE), à destination de toutes les catégories du personnel, y compris les moins jeunes. Le VAE constituerait un outil phare renforçant la visibilité de la stratégie de mobilité durable de l'Université. Ainsi, tant au niveau de la nature du vélo qu'au niveau de ses destinataires et de sa valeur symbolique, les conceptions des deux entités divergeaient. Comme le souligne un membre du Groupe vélo, le vélo de service devient l'objet qui cristallise l'articulation des différentes logiques : la logique administrative et institutionnelle du Service du personnel et la logique conviviale et militante du Groupe vélo.

Si le projet « vélo de service » a pu aboutir en tant que projet commun des deux instances, c'est grâce à l'enrôlement d'un tiers actant, à savoir les Services techniques de l'Université. En effet, le Groupe vélo a besoin de se constituer une expertise technique pour l'instruction du dossier. Ainsi, une collaboration effective voit le jour entre les membres du Groupe vélo et un responsable des Services techniques. Il se fait que cet acteur entretient également de bons contacts avec le directeur du Service du personnel. L'objet « vélo de service », rapproche deux actants éloignés, du fait de sa complexité technique qui nécessite le rallongement du réseau

vers une entité technique. Cette entité technique se révèle un chaînon indispensable pour l'introduction du dossier par les deux acteurs du réseau de la mobilité durable. Fort des conseils techniques reçus, le Groupe vélo rédige une première version du dossier, pour ensuite le transmettre au directeur du Service du personnel, qui prend en charge sa rédaction finale et son introduction auprès du Conseil d'administration de l'Université. Selon le président¹³ du Groupe vélo, la reconnaissance mutuelle des compétences des uns et des autres, tantôt sur le plan administratif et institutionnel, tantôt sur le plan de l'action collective et tantôt encore sur le plan technique, a été indispensable pour dépasser les stéréotypes qui nuisaient fortement à la mise en place d'un projet commun.

On observe aussi que le processus de rallongement contraint le Groupe vélo à instruire des dossiers selon les normes établies par l'institution. Aux activités spontanées et conviviales viennent s'adjoindre des réunions formelles, la rédaction de rapports de réunions, une étude des besoins du personnel, la recherche d'une expertise technique, la réalisation d'une page web, etc. Ces activités détournent une partie de l'énergie des membres du groupe, de l'action conviviale et militante, vers des activités plus formelles. Selon certains membres, la mise en place de ce projet a créé une tension entre deux tendances au sein du groupe, dont l'une restait fidèle aux options initiales et dont l'autre se rapprochait des organes institutionnels.

V. Discussion des résultats

A. Examen des deux hypothèses

Dans quelle mesure les analyses qui précèdent permettent-elles d'illustrer nos deux hypothèses ? Dans quelle mesure permettent-elles, le cas échéant, de les préciser davantage et de les développer ?

L'hypothèse selon laquelle la proximité *versus* l'écart entre les configurations des entités destinataires peut expliquer, au moins

¹³ Rappelons le contexte temporel de cet article. Il s'agit bien des premières années du développement du réseau DD. Depuis lors, différentes personnes ont occupé les diverses fonctions dont il est question dans notre recherche.

partiellement, la facilité *versus* les difficultés du processus de rallongement est illustrée par nos deux cas. Si du côté de la recherche, de multiples projets se mettent en place et aboutissent, ce n'est pas sans rapport avec les affinités existant entre les configurations des deux entités : plus précisément, une certaine similitude quant aux buts poursuivis (le développement et l'amélioration de la qualité de la recherche), quant à la position des acteurs susceptibles de peser sur les décisions (les chercheurs d'un côté, les opérateurs de l'ADRE de l'autre), quant aux modalités de coordination à l'œuvre de part et d'autre (l'ajustement mutuel). Si par contre, du côté de la mobilité, la coordination entre les deux entités concernées tarde à se mettre en place, cela semble bien être dû aux écarts entre les configurations des deux entités, notamment en ce qui concerne la position des acteurs intervenant dans les décisions (décisions centralisées chez le directeur du Service du personnel *versus* décisions décentralisées auprès des opérateurs dans le cas Groupe vélo) et entre les modalités de coordination (procédures formelles pour le Service du personnel *versus* échanges informels pour le Groupe vélo).

En bref, nos analyses illustrent bien l'hypothèse selon laquelle l'écart entre les configurations des entités destinataires a des effets sur le processus de rallongement. Elles nous permettent aussi de la compléter, dans deux directions.

Tout d'abord les analyses font apparaître une relation en sens inverse. On vient de montrer que la proximité/l'écart affectent les projets. Ceux-ci affectent, à leur tour, la proximité/l'écart entre les entités. Plus précisément, le rallongement a pour effet « en retour » de réduire les écarts entre les entités destinataires. Dans le cas de la recherche, le rallongement conduit les chercheurs à fonctionner un peu plus sur le mode adhocratique (et un peu moins sur le mode de la bureaucratie professionnelle). En effet, ils en viennent à se coordonner davantage par ajustement mutuel et à adopter une double appartenance (à leur centre d'origine, d'une part et au nouveau groupe de recherche, de l'autre), se rapprochant ainsi de la structure matricielle qui caractérise l'adhocratie. De la même manière, le rallongement dans le secteur de la mobilité conduit le Groupe vélo à fonctionner un peu plus sur le mode de la bureaucratie mécaniste (et un peu moins sur le mode missionnaire). En effet, la

coordination s'opère davantage selon des procédures formelles (la constitution du dossier vélo de service).

Les analyses font en outre émerger une nouvelle hypothèse. Tout comme les quatre entités *destinatrices* du projet analysées dans cet article, l'entité *porteuse*, à savoir le Groupe DD, se caractérise également par la prédominance d'une configuration. On peut donc formuler l'hypothèse que la proximité ou l'écart entre la configuration de l'entité porteuse et celles des entités destinataires du projet peuvent également expliquer en partie la facilité ou les difficultés rencontrées dans le processus de rallongement. Plus précisément, on peut supposer que le fonctionnement essentiellement adhocratique du Groupe DD explique en partie le fait que le processus de rallongement se soit déroulé plus aisément en direction du secteur de la recherche (où on retrouve cette même configuration) qu'en direction du secteur de la mobilité (où elle est absente). Alors que le critère de la proximité/écart nous sert à comprendre le processus de coordination *entre les entités destinataires*, elle permettrait également de comprendre comment le processus se déroule *entre l'entité porteuse et les entités destinataires*.

Reste à examiner l'hypothèse plus générale selon laquelle la nature des configurations façonne le processus de rallongement. Nos deux descriptions montrent effectivement que le rallongement ne se produit pas de la même manière dans les deux cas. Plus précisément, si l'on décrit les différences à partir de la théorie de Mintzberg¹⁴ : le processus de rallongement n'emprunte pas les mêmes modalités de coordination et ne met pas en scène les mêmes acteurs.

Au niveau des modalités de coordination, dans le secteur de la recherche, c'est essentiellement par des communications interpersonnelles et par des

¹⁴ On pourrait tenter également de décrire ces mêmes différences à partir de la théorie de l'acteur réseau. Cela reviendrait à montrer que, suivant les configurations en présence, les actants qui interviennent dans le processus de rallongement varient. Par exemple, lorsque l'entité destinataire se rapproche de l'adhocratie, les actants privilégiés seraient les êtres humains et leurs compétences ; lorsque l'entité se rapproche de la bureaucratie mécaniste, les actants seraient davantage des objets ou – un actant qui n'est pas, comme tel, envisagé dans la théorie – des procédures.

réunions de travail que les projets se mettent en place. L'ajustement mutuel, mode de coordination privilégié de l'adhocratie, occupe donc ici une place centrale. Dans le secteur de la mobilité, les échanges interpersonnels et les réunions sont certes mobilisés également dans le processus de rallongement, mais la confection du dossier relatif au vélo de service joue un rôle décisif. La formalisation – mode de coordination privilégié de la bureaucratie mécaniste – est très importante ici.

Le processus de rallongement ne met pas non plus en scène les mêmes acteurs. Dans le cas de la recherche, les acteurs qui occupent une position « de terrain » – chercheurs, opérateurs de l'ADRE – jouent un rôle important, et d'ailleurs variable suivant les projets, renvoyant au caractère décentralisé des deux configurations en présence. Dans le cas de la mobilité, les interventions d'acteurs haut placés dans la hiérarchie – directeur du personnel, membres du Conseil d'administration – apparaissent décisives pour la réussite du projet, renvoyant au caractère centralisé d'une des configurations en présence, la bureaucratie mécaniste¹⁵.

B. La complémentarité entre l'analyse des processus et celle des contextes

L'analyse de la construction d'un réseau de DD dans une institution complexe montre qu'au-delà de la phase générique du processus, la prise en compte du contexte organisationnel est indispensable pour comprendre le succès et les difficultés du rallongement du réseau vers des entités précises.

La mobilisation de la seule théorie des réseaux n'aurait pas permis d'analyser en quoi les modalités du rallongement du réseau sont fonction des différents contextes visés (plus précisément de la nature des

¹⁵ L'examen de cette hypothèse nous conduit à une observation : il semble en effet que ce ne sont pas *les configurations* en présence qui façonnent le processus de rallongement, mais bien davantage *l'une d'entre elles*, à savoir l'adhocratie dans le cas de la recherche et la bureaucratie mécaniste dans le cas de la mobilité. D'autres recherches seraient nécessaires pour déterminer les raisons de cette suprématie ; probablement renvoie-t-elle à la distribution du pouvoir entre les entités, à l'intérieur de l'ensemble de l'organisation qu'est l'Université.

configurations en présence et de leur degré de proximité). Elle n'aurait pas permis non plus de découvrir que le processus de rallongement exerce des effets en retour sur les entités, amenant certaines d'entre elles à se rapprocher d'autres, du point de vue des configurations.

La mobilisation de la seule théorie des configurations organisationnelles n'aurait, quant à elle, pas permis de décrire le processus de rallongement et plus précisément de pointer les différents actants – acteurs, objets techniques, dossiers, etc. – qui contribuent à ce processus.

En intégrant les dimensions de processus (au travers de la théorie de l'acteur-réseau) et de contexte (au travers de la théorie des configurations organisationnelles), nous renouons avec le cadre d'analyse contextualiste développé par Pettigrew (Pettigrew, 1987 ; Pichault, 2003). Selon cet auteur, la compréhension de tout changement important nécessite la prise en compte de ces deux dimensions.

En ce qui concerne la dimension du contexte, nous nous sommes centrés, dans le cadre de notre recherche, sur le contexte *interne* de l'Université (niveau micro). Certes, le contexte *externe* nous est apparu incidemment, en cours d'analyse : par exemple, lorsqu'il était question des politiques nationales et internationales en matière de recherche, ou des contraintes imposées aux organisations en matière d'enquête de mobilité, etc. Il serait intéressant d'explorer plus systématiquement cet impact du contexte externe, par exemple en intégrant le positionnement de l'Université par rapport aux projets de développement durable initiés par la Ville et la Région (niveau méso) ou en situant le projet dans le cadre plus global d'un certain engouement sociétal (niveau macro) pour la problématique du développement durable.

Enfin, il aurait également été intéressant d'élargir le contexte temporel de notre recherche et de comparer la construction du réseau DD à ses débuts avec son développement après quelques années de fonctionnement. Une recherche longitudinale de ce type pourrait faire l'objet d'une nouvelle aventure de recherche.

Bibliographie

Akrich M., Callon M. et Latour B., 2006, *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, École des Mines de Paris.

Amblard H., Bernoux Ph., Herreros G. et Livian J.-Y., 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Les Éditions du Seuil.

Brundtland H., 1987, *Notre avenir à tous. Rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU*. Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU.

Callon M. et Cohendet P., (dir.), 1999, *Réseau et coordination*, Paris, Economica.

Grossetti, M., 2007, « Les limites de la symétrie », *SociologieS*, mis en ligne le 22 octobre 2007. URL : <http://sociologies.revues.org/712>, p. 9.

Latour B., 1992, *Ces réseaux que la raison ignore*, Paris, la Découverte.

Lawrence, P.R. et Lorsch, J.W., 1989, *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Paris, Les Éditions d'Organisation, coll. « Les Classiques EO ».

Mintzberg, H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Mintzberg, H., 1986, *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Nizet J. et Pichault F., 2001, *Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle*, Bruxelles, De Boeck Université, coll. « Management ».

Pettigrew A., 1987, « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Organization Science*, Vol. 1, N° 3, pp. 649-670.

Pichault F., 2003, « Andrew Pettigrew : le cadre d'analyse contextualiste », in Allouche J., Ed., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp. 1753-1768.

Soulé B., 2007, « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », *Recherches qualitatives*, Vol. 27(1), pp. 127-140. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.

Thunis X., 2010, *Comment le développement durable advient aux universités*, Namur, Presses Universitaires de Namur, Coll. Les Carnets du développement durable, 27 pages.

Sites Web

<http://www.fundp.ac.be/universite/mobilite/Velo>

<http://www.fundp.ac.be/gdd>

Les auteurs

Denise Van Dam, psychologue et docteure en sociologie, est chercheuse à l'université de Namur où elle a cofondé le Groupe Développement durable. Ses recherches portent essentiellement sur l'agriculture biologique. Elle est membre de GIRAF (Groupe interdisciplinaire de recherche en agroécologie - groupe de contact FNRS) et de NaGRIDD (Namur Groupe de recherche interdisciplinaire en développement durable).

Jean Nizet est professeur émérite de sociologie aux universités de Namur et de Louvain. Ses recherches se situent dans le domaine de la théorie des organisations, de la gestion des ressources humaines et de l'agriculture biologique.

Collection *Autres futurs*

Sous la direction d'Isabelle Parmentier

Cette collection propose des synthèses claires et rigoureuses sur le développement durable, ses enjeux, ses méthodes et les remises en questions qu'il implique, tant sur le plan théorique que sur le plan pratique. Son ambition est d'affirmer la responsabilité de l'université et de faire entendre sa voix pour promouvoir un développement humain juste et respectueux d'un environnement de plus en plus vulnérable. Elle est un outil didactique pour penser une citoyenneté authentique.

Déjà parus

BELAYEW D., SOUTMANS Ph., THIXON A. et VAN DAM D. (éds), *Éducation à la citoyenneté et à l'environnement*, Namur, 2008 (Autres futurs, n° 1).

LEYENS S., DE HEERING A. (éds), *Stratégies de développement durable. Développement, environnement ou justice sociale ?*, Namur, 2010 (Autres futurs, n° 2).

PARMENTIER I. (dir.), avec la collaboration de Carole Ledent, *La recherche en histoire de l'environnement : Belgique – Luxembourg – Congo – Rwanda – Burundi*, Namur, 2010 (Autres futurs, n° 3).

VAN DAM D., SAPPIA C., BELAYEW D., PARMENTIER I. (éds), *Pour une gestion durable du territoire rural de la Wallonie, Une réalité à laquelle sensibiliser les jeunes générations*, Namur, 2012 (Autres futurs, n° 4).