

**Nathalie Berny, *Défendre la cause de l'environnement. Une approche organisationnelle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 2019, 298 p.**

**Martin Siloret**



Dans cet ouvrage tiré de son habilitation à diriger des recherches (HDR) en science politique, Nathalie Berny s'attaque à l'interprétation dominante de l'institutionnalisation des mouvements sociaux selon laquelle ce processus serait subi uniformément par les organisations, les contraintes externes les poussant à abandonner leur radicalité initiale au bénéfice d'une soumission aux logiques du champ, en particulier aux contraintes exercées par l'État. Le terrain choisi pour ce faire est celui des organisations françaises de protection de l'environnement.

Nathalie Berny tente en effet de démontrer, avec un certain succès, que l'institutionnalisation des organisations environnementales n'est pas synonyme de convergence de leurs valeurs et modalités d'action. Ce processus est, selon la chercheuse, en grande partie déterminé par des facteurs endogènes à chaque organisation, organisations qui conservent donc une large part d'autonomie vis-à-vis des contraintes externes. Le concept d'institutionnalisation des organisations est ainsi redéfini comme le processus par lequel une organisation parvient, sur le temps long, à affirmer sa spécificité. Celle-ci repose non seulement sur le caractère de l'organisation, donc ses valeurs propres, objet de l'attachement des membres, mais aussi sur une compétence distincte, caractérisée par des modes d'action et des publics particuliers. Dans cette perspective, l'institutionnalisation peut se traduire par une différenciation des organisations (p. 252), à rebours de la convergence et du conformisme souvent postulés par les observateurs s'inscrivant dans une approche critique.

L'argumentation s'inscrit dans une approche inductive. L'étude s'appuie en effet sur la comparaison serrée de cinq organisations environnementales françaises parmi les plus formalisées, de leur création aux années 2010 : la Ligue de protection des oiseaux (LPO), France Nature Environnement (FNE), les Amis de la Terre (AT), la section française du World Wildlife Fund (WWF) et la section française de Greenpeace. L'enquête de terrain s'appuie sur de nombreux entretiens avec des membres et des salariés de ces organisations, ainsi que sur le dépouillement de leurs archives et de leurs publications. L'entreprise comparative se nourrit d'un outillage théorique tiré du courant pragmatiste, en particulier des travaux du politiste Philip Selznick.

Après une introduction présentant de manière assez synthétique les hypothèses de travail puis un premier chapitre détaillant le cadre d'analyse théorique, le plan s'organise selon une progression chronologique. Nathalie Berny identifie cinq phases traversées par les organisations étudiées, chacune faisant l'objet d'un chapitre : l'émergence (correspondant approximativement aux années 1960-1970), la stabilisation (années 1970-1980), la professionnalisation (années 1980-1990), la convergence des modes d'action entre organisations (années 2000) et enfin une phase « d'intégration des compétences distinctes » au sein de chaque organisation, après le Grenelle de l'environnement tenu sous la présidence Sarkozy. Si l'avant-dernière phase se caractérise par une « convergence en termes de modes d'action et de publics visés, stimulée par les sollicitations des pouvoirs publics et de leurs alliées ONG [Organisations non gouvernementales] internationales » (p. 243), la dernière phase marque, elle, un « recentrage » (p. 242) de chaque organisation sur sa compétence d'origine, recentrage qui apparaît comme la dernière étape du processus d'institutionnalisation. Enfin, la conclusion propose une « révision pragmatiste » du processus d'institutionnalisation, au-delà des organisations étudiées et même des organisations environnementales en particulier.

La densité et la spécificité du vocabulaire théorique peuvent parfois rebuter le lecteur non spécialiste, mais l'ouvrage apporte, en sus du propos général que nous venons de retracer, de nombreuses réflexions éclairantes en ce qui concerne l'histoire des mobilisations environnementales au sens large. À titre d'exemple, l'autrice conteste efficacement la pertinence de plusieurs catégorisations pourtant communément utilisées lorsqu'il s'agit de rendre compte de l'histoire des organisations de défense de l'environnement : ainsi de l'opposition frontale entre conservationnisme<sup>1</sup> et écologisme (p. 18), entre organisations rattachées à des réseaux internationaux (notamment anglo-saxons) et associations nées dans l'hexagone (p. 150), ou encore entre organisations centralisées et organisations démocratiques – autant de catégories qui sont d'ailleurs loin de se recouper. L'approche inductive et diachronique adoptée montre que ces « tentatives de typologies » résistent mal à la diversité des organisations (p. 20) : les caractéristiques attribuées à chaque catégorie fluctuent dans le temps, dans des directions variables, les organisations faisant preuve d'une inventivité et d'une capacité d'adaptation, non seulement vis-à-vis des contraintes externes mais également des attentes de leurs membres, qui contribuent à leur différenciation.

De même, la description précise de la professionnalisation et de ses suites permet à Nathalie Berny de montrer que l'institutionnalisation ne saurait s'y réduire : celle-ci consiste justement à résoudre la tension résultant de la coexistence de salariés et de bénévoles, ce qui suppose d'intégrer ces derniers (et leurs attentes) dans l'institution, intégration qui dépend en grande partie du leadership exercé par le conseil d'administration (p. 260-261).

Cette professionnalisation suscite donc des tensions internes mais c'est surtout le profil des postes à pourvoir, donc des savoirs et des savoir-faire considérés comme légitimes au sein de chaque organisation, qui sont décisifs quant à la direction prise par l'institutionnalisation de chacune, et font de ce fait l'objet de vifs conflits (p. 214

---

<sup>1</sup> Mouvement né au XIX<sup>e</sup> siècle visant à protéger les ressources naturelles, dans une perspective utilitariste.

et suiv.). Ainsi, Nathalie Berny montre que le recrutement d'experts en environnement dans les années 1990 s'inscrit finalement dans la continuité des activités conduites dans les périodes précédentes, mais qu'il en va différemment à partir des années 2000 en raison du poids croissant des activités de communication ou de collecte de fonds, qui mettent en cause la compétence distincte propre à chaque organisation, en particulier chez Greenpeace et au WWF.

L'approche proposée est donc stimulante et constitue un apport précieux à l'étude des mouvements sociaux, en particulier à l'histoire des mobilisations environnementales en France. Du point de vue de l'histoire politique cependant, certains points, abordés rapidement seulement, suscitent la curiosité du lecteur sans la satisfaire ; les développer davantage aurait permis de renforcer l'argumentation en illustrant précisément à quel point le « cours de l'action » et les « expériences critiques », concepts centraux du pragmatisme, façonnent le caractère des organisations. Ainsi, la crise de Greenpeace France provoquée par l'attentat contre le Rainbow Warrior en 1985 aurait pu être retracée avec plus de clarté, concernant ses relations avec Greenpeace International d'une part et ses publics français d'autre part. De même, on aurait aimé avoir plus de précisions concernant les termes exacts des débats ayant traversé certaines organisations : ainsi des tensions concernant les relations à entretenir avec l'action gouvernementale au sein des AT (en particulier durant la présence de Brice Lalonde au gouvernement entre 1988 et 1992), ou encore de la divergence de vues au sujet de l'implantation des éoliennes entre les réseaux thématiques « biodiversité » et « énergie » de FNE.

Ces petites frustrations nous conduisent à une critique d'ordre plus général : se focalisant non seulement sur l'échelle organisationnelle (mésos), par opposition à celles des militants (micro) et de l'environnement (macro) (p. 39), le propos se concentre de plus sur l'évolution du mode de fonctionnement des organisations, par opposition aux éléments constitutifs de l'institution elle-même : les valeurs, incarnées par le contenu politique des activités et des revendications portées. Placer ces éléments davantage au centre de la réflexion permettrait d'achever de convaincre le lecteur que l'institutionnalisation des organisations étudiées ne s'est pas accompagnée de l'adoption de valeurs plus modérées. Par ailleurs, l'inventivité et la capacité d'adaptation des organisations auraient pu être illustrées par une prise en compte plus explicite de l'évolution des enjeux environnementaux successifs, qui orientent leurs objectifs stratégiques. La place centrale prise par l'enjeu du changement climatique dans les mobilisations depuis les années 2000 n'est ainsi abordée frontalement qu'en conclusion.

Ces regrets ponctuels ne remettent cependant pas en cause la pertinence de l'apport que constitue cette étude, dont la grille d'analyse stimulante ne demande qu'à être mobilisée au sujet d'autres organisations militantes, y compris partisanses.