

**Pour une prise en compte de la vulnérabilité
organisationnelle dans la transition
écologique**

Éloïse Vanderlinden
Chercheuse associée
Université Bordeaux Montaigne – MICA
eloise.vanderlinden@gmail.com

Résumé

Au-delà de la sensibilisation des individus dans leur cadre privé, la transition écologique est également un enjeu de changement des pratiques professionnelles, ces dernières étant directement liées aux contextes organisationnels dans lesquels elles se déroulent. La prise en compte des questions environnementales relève alors d'un changement émergent car il n'existe encore que peu de pratiques bien identifiées ou de processus déjà mis en place. Le travail de réflexion, de création et de mise en oeuvre à opérer implique de se confronter à de nombreuses incertitudes, sources de vulnérabilités au travail. Nous défendons l'idée selon laquelle la communication pose les conditions de la transformation des pratiques grâce aux échanges transversaux et constitue ainsi une réponse aux contextes vulnérabilisants. Ces éléments sont essentiels pour aboutir à des changements d'infrastructures et de gouvernance structurants, à même de réviser nos modes de vie comme le demande la transition écologique.

Mots-clés : transition écologique, vulnérabilité organisationnelle, changement émergent, changement de pratiques, neutralité carbone

Abstract

Beyond raising awareness among individuals in their private lives, the ecological transition is a challenge asking for a change in professional practices. These practices are directly linked to the organizational contexts in which they take place. Taking environmental issues into account is therefore an emerging change as there are still few well-identified practices or processes already in place. However, the work of reflection, creation and implementation to be done involves confronting numerous uncertainties, sources of vulnerabilities at work. We defend the point of view that communication sets the conditions for the transformation of practices through transversal exchanges and thus constitutes a response to vulnerable contexts. These elements are essential to achieve structural infrastructure and governance changes, capable of revising our way of living as required by the ecological transition.

Keywords: ecological transition, organizational vulnerability, emerging change, practices change, carbon neutrality

Introduction

La transition écologique est ce passage d'un mode de vie à un (ou d')autre(s) que l'on peut qualifier de redéfinition des finalités de l'action collective (Villalba, 2009). Jusqu'au début des années 2000, la notion de développement durable, « formule » perméable aux différentes interprétations (Krieg-Planque, 2010), avait permis la diffusion de repères pour aborder les enjeux du dérèglement climatique. Les discours renvoyaient à un principe « d'addition » où la somme de petits gestes individuels permettait, *in fine*, un changement sociétal. Dans la plupart des cas, ils étaient repris au sein des organisations qui percevaient chez leurs parties prenantes une attente croissante de prise en compte des questions de développement durable, traduite en Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ou de l'Organisation (RSE¹/RSO). À ces discours s'ajoutaient celui de l'innovation technologique, de la croissance verte, etc. Ainsi, plusieurs registres étaient mobilisés dans la communication des organisations allant de l'héroïsation des salariés vertueux à l'idée d'une possible conjugaison des impératifs : qualité de produit, innovation, épanouissement professionnel (Catellani, 2009). Aujourd'hui la notion de résilience s'est petit à petit imposée dans l'idée qu'au-delà d'empêcher le réchauffement climatique (les actions d'atténuation), il faut aussi s'y adapter et donc se « relever » des « traumatismes » ou des « chocs » qu'il entraîne (Bériot, 2013).

La RSE s'est également traduite en tableaux de bord dans une dimension gestionnaire de l'environnement qui permet de répondre, du point de vue des sciences de l'ingénieur, aux normes et attentes des parties prenantes (Gramaccia, 2011). De nouveaux indicateurs sont en effet mesurés, évalués et reportés dans les rapports de redevabilité des organisations qu'elles soient publiques ou privées.

Dans cet article, nous nous intéresserons plus particulièrement à la neutralité carbone en défendant l'idée selon laquelle l'efficacité technologique (maîtrise énergétique, écoconception) doit aller de pair avec de nouveaux modes de vie moins consommateurs de ressources. Dès lors, parler de neutralité carbone revient à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et à insuffler des changements structurants pour les sociétés (énergies renouvelables, économie circulaire, etc.) (Vanderlinden, 2023). Les activités des professionnels, dans toute leur diversité, se trouvent précisément au carrefour de ces réflexions en étant tout à la fois confrontées aux questions techniques comme à la finalité de leurs actions. En effet, travailler signifie inscrire son activité dans un cadre social et participer à une dynamique. Cette dimension est particulièrement prégnante dans le secteur public où les agents sont directement liés à l'application des choix

¹ La RSE est définie par la Commission européenne en 2011. La norme ISO 26 000 propose un cadre de mise en oeuvre. En parallèle, en France, plusieurs lois viennent appuyer cet élargissement des responsabilités des entreprises : la loi de 2001 relative aux nouvelles régulations économiques dite NRE, la loi de 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte dite TEPCV, et enfin la loi de 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite Pacte.

politiques des élus. Le « niveau intermédiaire de structuration » des organisations (Bouillon *et al.*, 2007) prend ainsi tout son sens dans une étude sur la transition écologique et montre la pertinence d'études sur le rapport des professionnels à ces questions, dans leur environnement de travail.

Mais qu'implique la prise en compte de l'environnement dans un cadre professionnel ? Change-t-elle réellement la finalité de l'action collective des organisations ?

Par finalité, nous entendons le but idéal vers lequel tend l'action mise en place. Cette réflexion permet d'identifier les enjeux auxquels répondre, et implique des choix. Dans une visée pragmatiste, ce sont les moyens et les conséquences pratiques qui légitiment une finalité. Par exemple, si l'on se donne pour finalité d'avoir une commande publique responsable, ce n'est pas la même chose de tendre vers le « localisme »² ou de prendre en compte le coût d'utilisation. Si ces deux principes peuvent bien sûr s'allier dans la pratique, ils n'ont pas le même impact en termes d'ambition. Chercher à valoriser des entreprises locales permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées au transport et d'assurer une économie locale nécessaire au développement des territoires mais n'impacte pas les processus de production et les usages des produits finis comme la prise en compte du coût d'utilisation. Ce principe repose en effet sur une vision à long terme du produit qui prend en compte son cycle de vie et les possibilités de réparation, de recyclage, etc. Si le premier a des effets directs immédiats en termes d'émissions, le second propose de nouvelles manières de consommer.

Ce type de réflexions nous semble essentiel dans les organisations car au-delà des écogestes, nos modes de vie sont réalisés par des professionnels qui s'organisent en filières, corps de métiers, etc. C'est par exemple le cas du tri des déchets. Comportement clé de la transition écologique, il repose certes sur la bonne application des gestes de tri des individus dans leur vie personnelle, mais se réalise surtout grâce à des modes de collecte, des décisions de gestion des déchets, qui se font en milieu professionnel.

Questionner le changement de pratiques et de logiques des professionnels permet ainsi d'aborder les changements structuraux à même de soutenir des modes de vie compatibles avec les enjeux climatiques. Nous verrons que ces changements sont cependant source de vulnérabilité pour les professionnels impliqués. En partant du constat que le concept de vulnérabilité a été mobilisé pour l'accompagnement des salariés afin de répondre aux transitions socio-économiques (Lhuillier, 2017) comme aux risques environnementaux (Quenault, 2015), nous souhaitons croiser ces deux approches. Pour cela, nous nous intéresserons à l'intégration de nouvelles pratiques professionnelles à même de répondre aux enjeux environnementaux sous l'angle

2 Le localisme est un principe privilégiant une production dite « locale », notamment alimentaire. L'estimation de la distance varie en fonction des approches, de quelques kilomètres à l'échelle du bassin versant. La pratique courante d'attribuer au local de meilleures conditions de production doit être nuancée. Enfin, le local s'appuie souvent sur un tissu relationnel bénéfique dont il est aussi important d'assurer la diversité sociale et économique (Flaminia Paddeu, 2017 ; Callois, 2020).

de la vulnérabilité en contexte de travail. En suivant une perspective critique, nous considérerons que les changements de pratiques professionnelles répondant aux enjeux environnementaux correspondent à des processus de fragilisation exacerbant les potentialités à être blessé ou les « vulnérabilités organisationnelles » (celles issues de l'organisation même) déjà existantes (Laborde *et al.*, 2024). En effet, ce type de changement met au-devant de la scène les processus relationnels et contextuels déjà existants, avec leurs qualités et leurs marges de progrès. Les prendre en compte, les identifier ou les remettre en question représente autant de prise de risque et d'exposition, et demande un ancrage, une confiance envers l'environnement professionnel afin de pouvoir avancer vers l'inconnu.

Pour appuyer notre propos, nous nous baserons sur les résultats d'une thèse CIFRE réalisée dans une collectivité territoriale au moment de l'actualisation de son Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre (Vanderlinden, 2023). Nous y avons réalisé une recherche-intervention (Renaud, 2020) en trois phases. La première est constituée de 32 entretiens exploratoires qui permettent de réaliser un état des lieux des pratiques autour de la neutralité carbone. L'originalité de nos travaux réside dans notre regard sur les activités des professionnels en mobilisant la communication organisationnelle et dans la prise en compte des vécus concernant l'organisation du travail. Nous considérons l'organisation comme un résultat de la communication et des différentes interprétations qu'en font les agents.

La deuxième phase constitue une expérimentation sous la forme d'une série de six *focus groups* animés pendant six mois en mobilisant la méthode du *design thinking*. Leur objectif est de créer une situation de communication particulière afin d'analyser les conditions d'un changement par la participation. En effet, la participation impliquée par la méthode à travers la rédaction de post-it, la confrontation bienveillante des idées, permet un engagement des participants qui les place déjà dans une posture proactive pour le changement.

Enfin la troisième phase est une évaluation de la démarche grâce à des entretiens semi-directifs avec les huit principaux participants et participantes aux *focus groups*.

Dans la première partie de cet article nous présenterons l'influence du métier dans l'approche des questions environnementales. Ce premier tableau nous permettra de poser les bases d'un contexte de travail potentiellement vulnérabilisant pour les professionnels devant réviser leurs pratiques pour participer à la neutralité carbone. Dans la deuxième partie, nous reviendrons sur les vulnérabilités identifiées et les réponses apportées par les acteurs de notre terrain. Enfin, nous verrons comment la communication, comme processus et comme production, peut accompagner les transformations organisationnelles et contribuer à l'atténuation des vulnérabilités.

1. L'importance du métier dans l'approche des enjeux environnementaux

La spécificité de notre terrain tient au fait que l'on peut considérer notre organisation d'accueil comme pionnière dans la prise en compte des enjeux environnementaux. Sa mission Agenda 21 existe depuis vingt ans, elle est reconnue nationalement et produit une communication de sensibilisation bien reçue par les agents de la collectivité. Partant, de nombreuses thématiques sont mobilisées dans les discours des agents comme l'énergie, le transport, les gaz à effet de serre (GES), la santé publique, les déchets, l'alimentation, etc. Le vocabulaire reste néanmoins générique même si les principes sont bien compris (par exemple, un interviewé parlera des différents impacts entre les GES sans utiliser le terme de « pouvoir de réchauffement »). Lorsque des termes précis sont utilisés, ils sont directement issus des expériences de travail (énergie grise, effacement de l'énergie, marché carbone, coût d'utilisation, cycle de vie, etc.). Il peut ainsi y avoir différents niveaux de vocabulaire chez une même personne en fonction de la spécialité du métier : une personne à la maîtrise de l'énergie s'interrogera sur la pertinence des « terminaux » d'énergie³ par rapport à des réflexions plus globales de politique énergétique nationale et européenne, tandis qu'une personne aux achats parlera de marché carbone sous un angle plus financier.

Si ces différences peuvent sembler évidentes, elles montrent l'importance de la profession comme facteur de connaissance et d'action pour la transition écologique. Le milieu professionnel, que l'on sait être un facteur de socialisation, est également un lieu privilégié de connaissances, les questions environnementales n'y échappant pas. Or, tous les métiers n'ont pas un rapport aussi évident à ces questions, bien que tous participent à nos modes de vie dans leur déclinaison actuelle. En reprenant l'exemple du responsable de la maîtrise énergétique, le lien avec la transition énergétique est évident et la question des énergies renouvelables est abordée depuis longtemps dans cette collectivité pionnière. Mais pour l'acheteur, le lien est plus indirect, l'impact environnemental se trouvant au niveau des conséquences de ses choix de consommation. Or, la commande publique est le premier poste d'émissions de GES dans cette collectivité, compte tenu de la masse des fonds dépensés.

L'influence du métier se retrouve également dans la manière d'aborder la neutralité carbone, du fait de la diversité des thématiques, mais aussi des postures professionnelles. Les personnes spécialisées sur les questions de développement durable ou avec des rôles de coordination citent plus de thématiques en les abordant comme des sujets de connaissance générale, sans les développer. Le ton est relativement neutre et le registre mélange le professionnel et le personnel.

Pour les personnes exerçant des responsabilités opérationnelles, si moins de thématiques sont citées, celles liées au corps de métier sont développées et la finalité

³ Terminaux d'énergie : ensemble des équipements de production, de distribution et d'utilisation de l'énergie.

de leur action est bien identifiée. Un interviewé déclarera ainsi : « Parce que, en fait, au bout du bout, notre impact environnemental, ça n'est que la conséquence de notre capacité à vivre ensemble ». On retrouve clairement dans cette phrase une vraie réflexion et une forte sensibilisation aux questions environnementales. Dès lors, parler d'environnement en fonction de son métier, c'est montrer un niveau d'implication intrinsèquement lié à sa situation professionnelle plus qu'à un niveau de sensibilisation.

Ensuite, les opérationnels pensent leurs enjeux de manière à la fois très concrète et politique, dans une recherche de cohérence globale de leur activité, tandis que les fonctions support vont rechercher une déclinaison de mesures par rapport aux grands enjeux identifiés. Les premiers mobilisent une logique ascendante (de l'action à son inscription dans des politiques) et les seconds des logiques descendantes (des enjeux globaux à la déclinaison de réponses).

	Opérationnels	Fonctions support
Niveau de sensibilisation	Sensibilisation marquée	Sensibilisation marquée
Quantité de thématiques	Moins de thématiques	Plus de thématiques
Développement des thématiques	Les thématiques sont développées	Les connaissances restent générales
Tonalité du discours	Plus politique	Plus neutre
Question socle	Que faire ?	Comment faire ?
Enjeux identifiés	La finalité de l'action	La déclinaison des réponses
Logiques	Ascendante	Descendante
Visées	Optimisation de l'action	Managériale

Tableau n°1. Les différences de traitement de la transition écologique selon la catégorie de fonction

Par exemple, chez un opérationnel, le constat indépasseable du besoin d'énergie pour faire fonctionner une cantine amène à une réflexion sur la gestion de l'énergie au niveau national voire européen, orientant ses choix opérationnels. En effet, cet agent est conscient de la dimension politique de son activité : faut-il mettre l'accent sur la performance du bâti (pas de choix sur la nature de l'énergie), l'origine de l'énergie (énergie renouvelable ou pas, et si oui, laquelle) ou bien sur la construction de terminaux d'énergie locaux (dans une vision plus individualiste de la production énergétique) ?

On voit bien ici le questionnement opérationnel sur le « que faire » tandis que, paradoxalement, les fonctions supports cherchent à opérationnaliser des ambitions et s'interrogent sur le « comment faire ». Tandis que le niveau de réflexion des fonctions support, plus global, part de grands enjeux vers des actions précises, les opérationnels

sont eux dans des logiques d'optimisation de leurs activités en y intégrant la question environnementale.

Les fonctions support ou de coordination ont une vision plus managériale en partant d'enjeux globaux à la déclinaison de réponses dans une logique de cause à effet et d'accumulation d'actions, parfois de gestes isolés. Cette tendance s'explique en partie par les discours autour du développement durable qui valorise l'idée de « faire sa part » et de l'impact global que peut avoir une somme d'actions. En parallèle, la dimension managériale met en avant le besoin de « faire faire », de mobiliser d'un côté (avec toutes les réflexions autour du discours à tenir) et de l'autre le besoin d'avoir une direction claire et de pouvoir faire remonter la réalité du terrain.

Il y a donc différentes manières d'aborder les questions environnementales en fonction de son approche métier. À sensibilisation équivalente, le lien avec la neutralité carbone est plus ou moins fait car les connaissances générales autour du développement durable et de la transition écologique ne favorisent pas nécessairement une réflexion sur l'impact de ses choix professionnels. En effet, les discours sont orientés sur les choix personnels, sur la somme d'actes individuels réalisés dans le cadre privé. Les entretiens ont alors été des moments permettant la réflexion, la logique des émissions carbone étant assez bien comprise pour permettre d'identifier les conséquences indirectes des choix professionnels. C'est particulièrement le cas dans la commande publique où les choix de consommation ont un réel impact sur les modes d'action mais où les missions des rédacteur·rices de marché ne « polluent » pas en tant que tel.

Pour que les agents se sentent concernés dans leur travail par la réduction des émissions de gaz à effet de serre, il faudrait que des objectifs spécifiques à la neutralité carbone influencent leur quotidien de travail. En effet, les professionnels abordent leur activité selon leur cœur de métier dans une vision globale du fonctionnement du travail (rôle, équipes complémentaires, etc.). Sous cet angle, les questions environnementales sont peu présentes, même pour les personnes sensibilisées. Avoir une relation pratique entre un objectif environnemental et un outil (par exemple le Bilan des Émissions de Gaz à Effet de Serre) est alors une des premières conditions concrètes pour l'action en faveur de la neutralité carbone, d'autant plus importante que de nombreux agents n'ont pas d'expérience dans la prise en compte des questions environnementales.

L'horizon de la neutralité carbone représente ainsi un changement émergent : si des outils de gestion de données commencent à chiffrer les émissions de GES en écho à une réglementation de plus en plus exigeante⁴, il n'y a pas encore de pratiques bien identifiées ou de processus déjà mis en place. Dès lors, les changements de pratiques,

4 Nous pensons ici à la loi Transition écologique pour une croissance verte (TEPCV) encadrant les bilans de gaz à effet de serre, à l'obligation de *reporting* extra-financier pour de plus en plus d'entreprises mais aussi la loi Anti-gaspillage et économie circulaire (AGEC) pour ce qui est de la prise en compte chiffrée des indices de performance environnementale. En parallèle, de nombreux secteurs sont concernés par des exigences environnementales de plus en plus strictes comme la RE 2020 pour le bâtiment par exemple.

des manières de travailler, relèvent plus d'une construction qui demande de changer les logiques d'action et de questionner le cœur du travail.

En effet, comme le dit Dominique Lhuillier (2015) : « Travailler n'est pas exécuter. [...] Si l'activité n'est jamais la tâche, alors on peut considérer que la créativité est au fondement de l'activité » (p. 3). Il y a donc un besoin de réflexion, de création et de mise en œuvre, révélant la grande diversité des questions à prendre en compte et des implications managériales, dans des contextes organisationnels mouvants et marqués par différents degrés de formalisme⁵. Le tout à l'aune d'un nouvel horizon souvent flou (comme le bien-être ou la réduction des émissions de GES) et lointain (2050, 2100). Prendre en compte la question de la transition écologique dans le cadre de sa profession revient ainsi à se confronter à de nombreuses incertitudes et au fonctionnement de son organisation.

2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre : des enjeux professionnels et organisationnels vulnérabilisants

Comme nous l'avons vu, la prise en compte de la neutralité carbone dans son travail est une question de métier, c'est-à-dire que la sensibilisation, tout en étant un point de départ, n'est pas une fin car elle n'est pas suffisante pour coordonner les équipes entre elles. Réduire les émissions de gaz à effet de serre relève ainsi d'un enjeu professionnel et organisationnel comme nous avons pu l'analyser à partir de notre observation de terrain et de nos entretiens.

Tout d'abord, la réduction des émissions de gaz à effet de serre pose de manière prégnante la question financière et met les agents et les politiques face à la responsabilité du poids des montants engagés. Les agents, souvent animés par une valeur cardinale du service public qui préconise une bonne gestion des deniers publics, sont particulièrement touchés par cette question.

Donc là j'envoie des électriciens, ils réparent. Ça retombe en panne un mois après, au bout d'un moment les mecs ils me disent [ffss]. 'Fin bref, voilà. Et là donc, ils les mettent pas sur les aires de covoiturage, ils les mettent sur nos toits. Et y'a un site, où, qui est fini. On est obligé de remodifier le toit, y'a 100 000€ de travaux, on va remettre des panneaux [photovoltaïques]... Rien à fiche... Rien à fiche. (Responsable opérationnel, Direction 1, Service a)

En étant au carrefour des demandes des élus et des lois, ils notent des attentes de plus en plus nombreuses sans budget supplémentaire voire avec des enveloppes de plus en plus réduites. Certains parlent alors d'injonctions contradictoires tout en essayant de

⁵ En effet, nous verrons plus loin que l'informel et le formel se mêlent dans les processus d'innovation et la gestion des incertitudes et des risques.

les pallier en anticipant les retours sur investissement ou les priorités des projets pour faire des propositions qui leur semblent viables et acceptables par les élus.

Quand on propose des plans d'investissement, ce genre de choses, on y va avec nos billes, nos trucs, nos arguments, on vend notre sauce, on a du bol ça passe pour l'instant, parce que bon, on essaie de faire, de proposer des trucs assez cohérents.
(Responsable opérationnel, Direction 1, Service b)

Les enjeux financiers peuvent aussi poser des enjeux organisationnels par rapport à la temporalité des offres et celle de l'organisation publique. C'est par exemple le cas de la volatilité des offres du marché de l'énergie qui n'attend pas les délais de validation hiérarchique. Cette situation demande une forte volonté de l'agent doublée d'une prise de risques ainsi que des relations informelles de confiance afin d'engager une collectivité sur un prix avant d'avoir les validations nécessaires.

J'ai eu une discussion avec la DGA qui dit « oui, ben alors il faudra voir mais je suis plutôt d'accord ». Bon, ben très bien mais moi j'ai validé l'offre auprès des fournisseurs, comme ça on l'a sous le coude et puis maintenant on va pouvoir travailler à faire la note, et à faire valider parce que ça va aller au bout, j'en suis convaincu. Mais, et puis j'ai pas mis la collectivité en difficulté, loin de là !
(Responsable opérationnel, Direction 2)

Ici, la démarche est possible grâce à des accords de principe dont ne bénéficient pas tous les agents. Au contraire, certains services sont marqués par une absence d'objectifs ou un flottement sur la finalité de leurs actions.

Bon c'était quoi en fait notre plan... Alors... C'était pas un plan de développement ! Hein, parce que à l'époque on était plutôt sur la réduction. Et puis... en fait ça a duré 2 ans, puis au bout de 2 ans on nous a dit « ah il faut arrêter [...] ».
[léger rire] [...] Et puis là on est dans un entre-deux on sait pas trop. (Directeur de la Direction 1)

Par exemple, réduire la consommation énergétique demande d'améliorer le bâti. Néanmoins, la meilleure pratique est encore de limiter la construction de nouveaux locaux qui, aussi performants qu'ils soient, provoqueront une augmentation de la consommation finale. Il s'agit ici d'un paradoxe qui montre à la fois les changements structurants qu'implique la transition énergétique (avec la mutualisation de bâtiments en l'occurrence) et les dynamiques contradictoires que peut ressentir un agent.

Ensuite, la neutralité carbone, comme de nombreux autres sujets, implique une multitude d'acteurs internes et externes. Nous tenions à le rappeler car aux incertitudes financières, technologiques et organisationnelles, s'ajoute aussi la complexité de la coordination des différents acteurs qui ont chacun leurs objectifs, leurs cultures, leurs besoins, etc. De plus, la pluralité des acteurs est aussi un indicateur des différents niveaux d'action existants, c'est-à-dire de la façon dont les démarches sont mises

en place et suivies. C'est le cas de l'énergie qui est traitée en deux temps : celui de l'approvisionnement et celui de l'optimisation de la consommation. Ces deux facettes de la gestion de l'énergie font l'objet de contrats de natures différentes, impliquent des acteurs différents et des organisations de travail différentes, comme du personnel sur place pour la dernière.

Par conséquent, cette pluralité d'acteurs et de niveaux d'action provoque une pluralité de réponses possibles, qu'il s'agisse de choix stratégiques, techniques ou de contextes de travail.

Moi je peux avoir mon point de vue sur la question mais encore une fois, plein de fois on m'a dit « mais alors, quand tu construis un [bâtiment pour l'enseignement], est-ce qu'il faut mettre une pompe à chaleur, faire de la géothermie »... Oui ? Ça peut être une bonne idée, mais y'a pas de réponse définitive à ça. Y'a pas de réponse définitive. Ça dépend où, ça dépend comment, ça dépend avec qui, enfin bon, y'a, y'a mille questions à se poser et... Mais c'est deux sujets, aussi... sur lesquels tout le monde a un avis. (Responsable opérationnel)

Plusieurs stratégies coexistent ainsi et représentent autant de zones d'incertitude pour les agents. Cette situation ouvre enfin la voie à un foisonnement de complications dont les agents sont conscients, allant du changement de culture interne avec la peur de froisser ses collègues aux limites des technologies disponibles, en passant par la gestion des plaintes en interne, les renvois de balle entre parties prenantes, les évolutions de la loi, de la politique nationale et du dialogue avec les élus. Ces fortes incertitudes poussent parfois à réaliser de nombreuses études pour rationaliser l'action.

En parallèle, les agents mobilisent également leurs compétences et une panoplie de ruses. Un de leurs objectifs est de s'extirper de la lourdeur administrative comme c'est le cas face à la volatilité des prix de l'énergie où l'agent interviewé parle de « faire des paris ». Cette idée se retrouve également lors des débuts de la mise en place de véhicules électriques. Les agents anticipent également la réutilisation des marges financières, sont capables de saisir des opportunités, de resserrer un marché, de créer leurs propres concepts pour argumenter leurs propositions de gestion ou développent une fine compréhension des rôles des autres services. Ils mettent également en place des méthodes évolutives en commençant petit, en profitant des mises à jour d'un parc de véhicules par exemple ou encore en communiquant avec des messages très concrets avant de développer leurs actions (Vanderlinden, 2023).

Cet ensemble de créativité et de professionnalisme peut notamment permettre d'aboutir à une donnée fiable, particulièrement importante pour la rationalisation chiffrée des argumentaires. Il alimente des démarches de certification, la mise en place d'unités de mesure spécifiques à un besoin, le choix de la périodicité des données, etc. Le travail des agents se concrétise également par la création d'outils autour de ces données, parfois réalisés en interne, par exemple pour partager la donnée avec les parties prenantes. Enfin, les réussites sont marquées par la mobilisation de crédits

importants. Reste une dernière incertitude : la durabilité de ces résultats face aux changements de postes, d'élus, des contrats avec les fournisseurs, etc.

On voit ainsi comment la multiplicité des détails, que ce soit dans les étapes de réflexion ou de mise en œuvre crée de la vulnérabilité, en la considérant comme un potentiel à être blessé. Cette possibilité est multiple : en amont quand il s'agit de pallier la nouveauté de la prise en compte de la neutralité carbone dans ses pratiques, au cours de la mise en place des changements et en aval quand il arrive que les projets n'aboutissent pas ou qu'ils ne perdurent pas. Il est possible de retrouver ici l'idée « d'indétermination partielle » de l'acte ou de l'activité (Lhuilier, 2015) dans un contexte où les modes opératoires sont encore à créer ou à stabiliser.

La vulnérabilité est donc prégnante. Elle se remarque à travers les nombreuses sources d'incertitude mais également en creux, avec l'exemple des agents capables d'autonomie en s'accordant une possibilité de choix et d'action dans leur environnement de travail. Car il s'agit bien ici de « capacité » et non pas d'une simple capacité fonctionnelle (Baum, 2016). Ainsi, certains agents sont capables de « se dégager de la soumission à l'environnement et ses contraintes, d'une conduite strictement d'adaptation » (Lhuilier, 2015, p. 105). Ils participent alors à l'émergence de nouvelles conditions de travail, de nouveaux services compatibles avec la réduction de gaz à effet de serre, de nouvelles pratiques et relations de travail.

Néanmoins, l'accompagnement à la neutralité carbone ne prend que très peu en compte la déclinaison de l'ensemble des compétences et des modifications qu'implique la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ce travail peu visible mais chronophage (réflexion, réunions, collecte de données...) reste à la charge d'agents souvent déjà surchargés. Si une partie du contexte est pris en compte (comme l'évolution des lois, l'amélioration des technologies...), l'activité en elle-même est peu mise en perspective et semble s'inscrire dans un cadre organisationnel considéré comme connu, stable et non remis en question. Il en va ainsi des plans d'action ambitieux dont l'accompagnement au changement reste souvent une boîte noire. Or, modifier les pratiques revient aussi à agir sur son cadre de travail et dans cette perspective, « la confiance dans l'environnement est centrale, comme celle de la réflexivité soutenue par le regard des autres » (Lhuilier, 2015, p. 107). À rebours de l'individualisation du travail, qui fabrique les « personnes vulnérables » (Lhuilier, 2017), la communication, qu'elle se présente sous la forme de l'échange à travers des groupes de discussion ou celle de la production, peut être une réponse à la dimension vulnérabilisante des changements vers la neutralité carbone.

3. La communication comme réponse à la vulnérabilité

Face à la complexité des actions de réduction des émissions de gaz à effet de serre et au besoin de prise en compte de la réalité du travail, la communication semble pouvoir constituer un moyen d'échange et de restitution intéressant.

Tout d'abord, la communication collaborative facilite la rencontre entre acteurs individuels et activité collective. En effet, elle permet un accompagnement des acteurs dans leur prise en main des problématiques soulevées par l'objectif de neutralité carbone de manière à la fois individuelle (le rapport à son propre métier et ses pratiques quotidiennes) et transversale (le travail avec les autres). Comme nous l'avons vu, la réduction des émissions de gaz à effet de serre demande de la créativité, or cette dernière « se confronte à l'activité collective et y puise » (Lhuillier, 2015, p. 103).

Lieux de bilans, de retours d'expérience et de projection vers de nouvelles manières de s'organiser, les *focus groups* que nous avons animés ont permis de réduire certaines incertitudes des participants au niveau personnel comme interpersonnel. Ils permettent notamment la création d'un socle commun, véritable base d'accord partagée, permettant d'ouvrir le champ des possibles. Par exemple, les retours d'expérience entre professionnels de métiers proches permettent d'asseoir une intuition ou d'être inspiré par des démarches similaires. Les échanges sont aussi l'occasion d'expliquer certaines pratiques de travail, qu'elles soient valorisées ou questionnées en rappelant leurs fondements mais aussi leurs origines par rapport à l'histoire de l'organisation. De même, les rôles et les objectifs des différents services peuvent être renégociés, permettant ainsi une mise au point entre les attentes et les capacités réelles d'un service ou d'un métier mal appréhendé. Ici, se joue le partage des responsabilités, que ce soit dans une perspective pratique (ce que je peux faire, ce que je peux demander aux autres) ou plus globale comme l'équilibre entre les opérationnels et les services transversaux⁶. Ce sont finalement autant de repères qui se créent et qui permettent de définir un cadre partagé sur les conditions de travail.

De plus, à travers la communication, les relations interpersonnelles se créent ou se renforcent, assurant aux professionnels un réseau informel de collègues prêts à travailler avec les mêmes préoccupations qu'eux. Les *focus groups* sont ainsi les témoins de dynamiques d'entraide que ce soit pour répondre aux questions, partager des conseils ou encore pour expliciter la culture organisationnelle aux nouveaux arrivés. Par ailleurs, les participants s'organisent à travers le bilan de leurs manières de travailler : certaines personnes sont à même de reconnaître des dysfonctionnements

⁶ En effet, les services transversaux font preuve d'une grande connaissance des initiatives au sein d'une organisation et d'une forte attente de guidage. Néanmoins, une participante rappellera qu'ils ne peuvent se substituer aux connaissances spécialisées des opérationnels qui ont aussi leur savoir technique et de veille à apporter aux débats.

en faisant amende honorable, des stratégies d'alliance se mettent en place et les participants les plus moteurs soutiennent l'émergence d'une motivation collective.

La communication est également le support des processus d'évolution aboutissant à un changement. Après l'inévitable remise en question de la demande (ici de réviser ses pratiques pour s'engager vers la neutralité carbone), vient la place de l'expression des appréhensions, des attentes envers la hiérarchie (soutenant un début de réflexion sur ce qu'il est possible de faire à son niveau). Les renvois de balle représentent *in fine* une évaluation du travail et une remise en question des conditions établies. La communication aide ainsi à la réflexivité à plusieurs niveaux. Les discussions, jamais linéaires, partant toujours de ce qui se dit avant pour apporter un élément nouveau, permettent de se projeter plus facilement dans les changements qui sont souhaités ouvertement. Cette réflexion sur le travail des autres permet parfois de revenir sur son action personnelle et d'envisager de nouvelles manières de travailler ensemble. Dès lors, il s'agit d'affiner ce qui est attendu du changement en lui-même et de la méthode à suivre pour y parvenir.

Ces éléments montrent qu'en donnant la possibilité d'avoir une action sur soi comme sur son milieu de travail, la communication est constitutive de la fonction de « *holding* » du groupe, soutenant « l'assurance et la confiance nécessaire à l'inventivité, l'ingéniosité, la créativité » (Lhuillier, 2015, p. 104). C'est elle qui assure la continuité entre le réel et le possible.

Enfin, la communication en tant que production permet de poursuivre cette dynamique en valorisant les initiatives et en partageant les bonnes pratiques connues. C'est aussi elle qui légitime les dynamiques internes structurantes autour de la neutralité carbone comme les plans d'action transversaux qui ont besoin d'un écho large pour assurer leur transversalité et d'un rattachement aux valeurs de l'organisation pour être durables.

Les stratégies de communication pourraient également s'orienter vers la diffusion de messages développant une culture d'ouverture à la recherche de nouveauté, de droit à l'erreur, par exemple en proposant des contenus plus précis sur le déroulement des projets, en montrant les défis surmontés et les différents niveaux de réponses apportés.

Conclusion

Cet article s'est attaché à montrer en quoi la réduction des émissions de gaz à effet de serre implique de se confronter à de nombreuses incertitudes, créant ainsi un contexte vulnérabilisant. S'engager vers la neutralité carbone est avant tout une question professionnelle intrinsèquement liée aux logiques métiers. Or, changer ses pratiques professionnelles, ne relève pas uniquement d'une volonté personnelle mais s'inscrit toujours dans un contexte de travail particulier. Dès lors, premièrement la sensibilisation n'est pas suffisante ; deuxièmement, il est nécessaire d'assurer un contexte de travail le moins vulnérabilisant possible. Une réponse possible est de passer par l'échange, la communication ayant la possibilité de créer un espace de dialogue permettant la constitution d'une base de connaissance et de reconnaissance

partagée par un groupe. Ce socle constitue un cadre, donne des repères, de premiers éléments de réponse et un point de départ pour envisager le changement. Ainsi, il est possible de dire que la communication pose les conditions de la transformation des pratiques, et ce en assurant des relations de confiance, en coconstruisant le sens d'un engagement vers la nouveauté et en allant jusqu'au niveau concret des responsabilités et des spécificités des différents métiers.

En nous intéressant aux conditions organisationnelles pour s'engager vers la neutralité carbone, nous avons abordé l'idée d'un contexte vulnérabilisant pour les agents. Cette situation se rapproche de la notion de « vulnérabilité organisationnelle », terme largement abordé sous l'angle de la crise et de son management dans la littérature (cybermalveillance, éthique, apprentissage post-crise...) (Boisvert, 2016 ; Lalonde et Roux-Dufort, 2015 ; Scholz *et al.*, 2020 ; Ullah *et al.*, 2019). La vulnérabilité organisationnelle recouvre ici la dimension humaine (les erreurs, les négligences, les pratiques informelles...) comme la dimension technologique (la dépendance aux systèmes automatisés, les pannes...) et l'organisation (effets pervers, dysfonctionnements...). Dans cette approche plus gestionnaire, il s'agit de marquer l'importance du contexte organisationnel depuis l'émergence des vulnérabilités jusqu'à leur résolution.

Si pour nous, il était plus question de mettre en avant la vulnérabilité intrinsèque de la prise en compte de la neutralité carbone, l'approche de la vulnérabilité organisationnelle, visant plus à identifier les manquements pour les pallier, est également intéressante pour traiter des questions environnementales. En effet, Claude Martin (2019) nous rappelle qu'« un des premiers secteurs dans lequel est apparu le concept de vulnérabilité est celui des sciences environnementales et de la gestion des risques naturels » (p. 670). L'enjeu soulevé est d'avoir les capacités organisationnelles pour répondre aux catastrophes naturelles quand elles se présentent. Il est alors question d'assurer une organisation efficiente face à une crise. Or, cette prise en compte de la vulnérabilité organisationnelle fait écho au besoin d'anticipation et d'accompagnement face aux vulnérabilités intrinsèques à la prise en compte des questions environnementales comme le montre la neutralité carbone. Complémentaires, ces approches permettent un traitement de la question de l'adaptation au dérèglement climatique sous la forme d'un continuum allant de la prise en compte des vulnérabilités organisationnelles au niveau de l'efficacité d'une organisation jusqu'au besoin d'accompagnement au changement des services.

Bibliographie

- Baum, M. B. (2016). Pour sortir de la réification de la vulnérabilité, penser la vulnérabilité du sujet comme capacité. *Journal international de bioéthique et d'éthique des sciences*, 27(3), 13-34. <https://doi.org/10.3917/jib.273.0013>

- Bériot, N. (2013). Résilience et adaptation climatique : une question globale ou une problématique sectorielle ? *Annales des Mines – Responsabilité et environnement*, 72(4), 48-53. <https://doi-org.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/10.3917/re.072.0048>.
- Boisvert, Y. (2016). Par-delà le scandale ! Comprendre les vulnérabilités organisationnelles à la base des crises et trouver des stratégies pour mieux gérer les risques éthiques. *Éthique publique*, 18(2), 1-35. <https://doi.org/10.4000/ethiquepublique.2795>
- Bouillon, J.-L., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, 31, 7-25.
- Callois, J.-M. (2020). Vers une relocalisation des systèmes de production alimentaire ? Du localisme alimentaire à la bio-économie territoriale. *Annales des Mines – Réalités industrielles*, (2), 57-61. <https://doi-org.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/10.3917/rindu1.202.0057>
- Catellani, A. (2009). La communication environnementale interne d'entreprise aujourd'hui. Dissémination d'un nouveau « grand récit ». *Communication & Organisation*, 36, 178-188. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.985>
- Gramaccia, G. (2011). Les stratégies performatrices dans le discours environnementaliste. *Recherches en Communication*, 35, 79-90.
- Krieg-Planque, A. (2010). La formule « développement durable » : un opérateur de neutralisation de la conflictualité. *Langage & Société*, 4(134), 5-29.
- Laborde, A., Carayol, V. et Cousserand-Blin, I. (2024). *Fabrique des vulnérabilités et communication organisationnelle* [Appel à communication pour la revue Communication & Professionnalisation].
- Lalonde, C. et Roux-Dufort, C. (2015). Learning and Organizational Vulnerability. A Critical Analysis of Control and Punishment of Québec Health Center. Dans N. Schiffino, L. Taskin, C. Donis et J. Raone (dir.), *Organizing after Crisis. The Challenge of Learning* (pp. 159-179). Peter Lang Verlag.
- Lhuillier, D. (2015). Puissance normative et créative de la vulnérabilité. *Éducation permanente*, 1(202), 101-116.
- Lhuillier, D. (2017). Quelle reconnaissance des vulnérabilités au travail ? *Pistes*, 19(1), 1-18. <https://doi.org/10.4000/pistes.4942>

- Martin, C. (2019). Penser la vulnérabilité. Les apports de Robert Castel. *Les Cahiers de la Justice*, 4(4), 667-677. <https://doi.org/10.3917/cdlj.1904.0667>
- Paddeu, F. (2017). Manger local : leurres et promesses. *Vacarme*, 81(4), 40-45. <https://doi-org.ezproxy.u-bordeaux-montaigne.fr/10.3917/vaca.081.0040>
- Quenault, B. (2015). La vulnérabilité, un concept central de l'analyse des risques urbains en lien avec le changement climatique. *Les Annales de la Recherche Urbaine*, (110), 138-151. <https://univ-rennes2.hal.science/hal-01645003>
- Renaud, L. (2020). Modélisation du processus de la recherche participative. *Communiquer*, 30, 89-104. <https://doi.org/10.4000/communiquer.7437>
- Scholz, R. W., Czichos, R., Parycek, P. et Lampoltshammer, T. J. (2020). Organizational vulnerability of digital threats: A first validation of an assessment method. *European Journal of Operational Research*, 282(2), 627-643. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.09.020>
- Ullah, S., Ahmad, S., Akbar, S. et Kodwani, D. (2019). International Evidence on the Determinants of Organizational Ethical Vulnerability. *British Journal of Management*, 30(3), 668-691. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12289>
- Vanderlinden, É. (2023). *Les enjeux communicationnels pour l'instauration d'une démarche de neutralité carbone. Le cas du Département de la Gironde*. Thèse pour l'obtention du titre de docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Bordeaux Montaigne.
- Villalba, B. (2009). Introduction de la première partie. Dans B. Villalba (dir.), *Appropriations du développement durable : émergences, diffusions, traductions* (pp. 37-38). Presses universitaires du Septentrion. <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.16472>