

## **RES 6 - Procéder à une analyse environnementale, gestionnaire et stratégique de problèmes écologiques – un retour sur la genèse et les références fondatrices de l'ASGE**

### **Résumé**

Avec cette sixième séance, on est au tournant du cycle RES : après avoir discuté surtout des conditions dans lesquelles les recherches s'effectuent, on en vient à discuter davantage du contenu théorique des approches de l'environnement et de ce qu'il implique aussi pour l'action.

L'objet de cette séance est de revenir sur les influences et sur les références théoriques qui m'ont conduit à proposer les bases de l'analyse stratégique de la gestion environnementale dans ma thèse, réalisée entre 1982 et 1989. Sont ensuite abordées et discutées les critiques ou incompréhensions les plus souvent entendues à propos de l'ASGE (aspect que nous ne reprendrons pas dans le présent résumé).

Revenir sur les appuis théoriques de ma thèse peut avoir une double utilité dans le cadre du cycle RES. D'une part, la forme de présentation de la thèse, surtout dans sa publication modifiée comme livre, ne donne que très peu de place aux références qui ont été utilisées : il y a donc une lacune à combler. D'autre part, depuis le début des années 1990, l'essentiel de mes efforts et de ceux des chercheurs qui ont travaillé avec moi a tendu à faire fonctionner l'analyse stratégique de la gestion environnementale : à développer des méthodes pour son application, à voir si elle permettait effectivement de réaliser des analyses qui mettent en évidence les responsabilités, les résistances au changement et les marges de manœuvre stratégique pour le changement, dans des dossiers environnementaux : c'est le travail dont nous rendons compte dans l'article collectif de synthèse de 2005 (Mermet, Billé et al., 2005). Une certaine maturité atteinte de ce point de vue, jointe aux changements rapides dans le contexte donnent à penser que le temps est venu de discussions théoriques plus appuyées avec d'autres perspectives. Pour cela, la discussion des références est importante.

L'ouvrage de Clausewitz *De la guerre* a constitué une référence centrale, à laquelle la thèse a emprunté non seulement une vision stratégique des situations, mais surtout son projet et sa méthode de travail. Projet de repérer, derrière la diversité et la complexité des dossiers environnementaux une figure fondamentale de leur structure et de la dynamique, figure qui apparaîtrait à la fois comme ressort central de leur traitement et comme trait fondamental commun propre aux questions d'environnement. Méthode qui consiste en un travail d'abstraction pour proposer des concepts simples, minimalistes, qui puissent garder un pouvoir de clarification dans le maquis de dossiers pratiques réels.

La notion de jeu, sur laquelle s'appuie essentiellement la présentation de la thèse, a été tout aussi centrale. Je n'y reviendrai pas cependant dans le cadre du cycle RES. Qu'il suffise ici de préciser l'idée de base : les jeux, dans leur très grande diversité (dont la théorie des jeux ne traite qu'une petite partie), offrent un répertoire de structures élémentaires de systèmes d'action très utile pour le projet de chercher les structures élémentaires des systèmes d'action réels. Le vocabulaire commun aux jeux offre des concepts transversaux pour cette analyse des structures élémentaires d'action.

Au-delà de ces deux modèles centraux, passons en revue les influences les plus décisives.

La sociologie des organisations telle qu'elle est exposée dans *L'acteur et le système*, de Crozier et Friedberg, a été particulièrement importante. Au début des années 1980, l'enjeu était de passer d'une conception où il existerait un acteur rationnel prêt à régler les problèmes d'environnement et qui chercherait les bonnes solutions (modèle rationnel), à une autre qui prenne acte de l'absence d'un tel acteur collectif et de la nécessité de fonder au contraire l'analyse sur la pluralité des acteurs, les différences de leurs logiques d'action et de leurs projets à l'égard de l'environnement (modèle organisationnel). Comme la gestion patrimoniale, proposée quelques années avant, et encore en phase de développement au moment de ma thèse, il s'agissait de développer une vision multi-acteurs des problèmes.

Mon projet s'est cependant détaché de ce cadre sur un point essentiel : comment un acteur pris **dans** le système peut-il agir **sur** le système ? C'est le problème environnemental : comment un acteur pris dans un système d'action organisé d'une manière qui porte atteinte à l'objet écologique qui l'intéresse, peut-il agir de façon à transformer ce système d'action ? On débouche sur un modèle d'action stratégique, qui ne repose plus, comme les approches organisationnelles, sur une observation symétrique des stratégies des acteurs dans le système, mais sur une appréhension dissymétrique, par un acteur de référence, du système et des autres acteurs – dissymétrie d'appréhension dans laquelle le chercheur, l'analyste, est également embarqué. Ici on est moins dans une analyse des stratégies que dans une analyse qui est elle-même stratégique. Un point crucial de la thèse et de l'ASGE est que ce modèle n'est traductible dans les termes du modèle organisationnel et du modèle rationnel que dans des cas particuliers très simples (par exemple, dans les modèles de la théorie mathématique des jeux), et en postulant un surplomb de l'observateur par rapport au système, conditions qui ne sont pas remplies en général dans l'analyse de situations d'action réelles en vue du traitement efficace d'un problème environnemental donné.

Les concepts-clé de l'ASGE – acteur d'environnement, gestion effective, gestion intentionnelle – découlent de ce cadrage fondamental. C'est de lui qu'elle tire ses capacités propres à soutenir certains types d'analyse ; c'est lui aussi qui la positionne à contre-courant de la plupart des approches en sciences sociales sur l'environnement des années 1990-2000 et génère bien des malentendus ou tensions.

Ce positionnement qui postule et assume la dissymétrie liée à un acteur de référence et l'immanence du chercheur est lié aussi à des références influentes. Celle de Schopenhauer, en particulier, pour qui le monde ne peut jamais être saisi que de manière dissymétrique, sous la double forme de la volonté et de la représentation. L'unité, la cohérence des situations n'est à trouver ni dans le système, ni dans l'acteur, mais dans l'acte et dans le geste analytique.

Une autre influence essentielle pour l'ASGE est celle des « approches systémiques ». D'une part, le mouvement d'idées qui a eu tant d'influence jusqu'au milieu des années 1980 (Morin, Lemoigne, Atlan, etc.) et qui a permis d'adopter des stratégies nouvelles pour étudier des systèmes complexes, et notamment de comprendre que les analyses faites à différents niveaux d'organisation des systèmes n'étaient pas forcément interchangeables. Mais dans le « mouvement » systémique, ce sont les approches systémiques du champ de la psychothérapie qui ont été les plus utiles (Bateson, Watzlawick, Selvini-Palazzoli). En effet, non contentes d'analyser des systèmes complexes, ces approches montrent (en théorie et en pratique) la possibilité d'approches cliniques de changement. On y voit notamment démontré que l'intervention doit passer par une conception claire de la place de l'analyste dans le système, et qu'une intervention en apparence mineure dans le système, si elle repose sur une juste stratégie, peut avoir une influence décisive sur l'organisation même du système.

Quel peut être le statut d'un tel travail dans l'analyse de l'action, publique ou privée ? Ici, l'apport de Checkland, avec sa *Soft systems analysis* a été très utile. Cet auteur montre en effet les limites de l'ingénierie des systèmes (la *hard systems analysis*), modélisatrice et quantificatrice. Dans les systèmes d'action humains, il faut tenir compte d'une boucle auto-référentielle (la compréhension du système modifie le système) dont on ne peut faire abstraction. Du coup, ce qui devient fondamental, c'est le travail de structuration et d'expression des problèmes, autrement dit, le travail de cadrage et d'interprétation par lequel on essaiera de construire la lecture systémique potentiellement la plus résolutoire dans la situation d'action. Tel est bien devenu le projet de la thèse : proposer les articulations de base pour une lecture environnementale, aussi résolutoire que possible, de situations complexes où l'environnement est en jeu.

Mais comment nouer ensemble une analyse organisationnelle et une lecture/intervention systémique et stratégique ? Comment assumer une posture immanente et construire une lecture dissymétrique des situations ? Plusieurs auteurs ont apporté ici des éléments cruciaux.

Lakoff et Johnson (*Metaphors we live by*), en montrant que les concepts qui structurent notre compréhension sont empruntés à des métaphores très simples à partir de notre insertion physique concrète et vécue dans le monde – des partis de droite et de gauche, des réformes douloureuses, des élections qui sont derrière nous, etc. indiquent que les concepts mêmes qui fondent notre lecture des situations sont en même temps concepts d'analyse et d'action, et m'ont encouragé indirectement à développer dans ma thèse une approche structurale centrée sur un sujet de référence de l'action et de l'analyse.

Mintzberg (*Structure et dynamique des organisations*) en dessinant les schémas d'organisations simples sous-jacents aux organisations les plus complexes, et en indiquant que toute organisation repose fondamentalement sur un travail de différenciation des rôles et de réintégration entre les agents dont les rôles ont été différenciés, nous conduit directement vers l'ASGE qui envisage les situations environnementales sous l'angle de la différenciation des rôles au regard du critère de référence environnemental (acteur d'environnement / autres acteurs) et de l'analyse des processus d'intégration suite à cette différenciation (conflits, négociations, médiation, mise en place de dispositifs pour l'intégration de l'environnement dans telle ou telle activité, etc.).

La dimension rhétorique a été aussi un point décisif. D'une part, par les apports de Perelman qui, en montrant que la rhétorique comme stratégie pour convaincre n'avait nullement été rendue obsolète par le triomphe apparent du modèle rationnel et des approches formalisées de modélisation et d'optimisation, re-ouvre un monde d'analyse et de discussion où l'on doit assumer qu'analyse en raison et stratégie rhétorique ne sont jamais complètement séparables. Cet élément décisif pour le projet d'une analyse qui se veut à la fois rationnelle et stratégique conduit non seulement à porter une attention soutenue à la rhétorique des acteurs, mais exige aussi que le chercheur lui-même assume sa propre rhétorique. D'autre part, l'ouvrage de Dispaux *La logique et le quotidien*, m'a apporté un modèle de logique dialogique, dans laquelle on assume que tout échange argumenté porte à la fois sur des questions de description (sur les faits), sur des questions d'évaluation (les valeurs qui s'appliquent) et sur des questions de prescription d'action (que faire ?). Cet apport, traduit dans la thèse par le fait que toute analyse stratégique doit pouvoir fonctionner clairement à la fois sur un plan descriptif, sur un plan normatif et sur un plan prescriptif, est décisif pour l'ASGE.

Enfin, les travaux du Centre de Gestion Scientifique de l'école des mines de Paris et du Centre de Recherche en Gestion de l'école polytechnique, par leur défense d'approches

cliniques dans le champ de la gestion au début des années 1980, et par les procédures concrètes qu'ils avaient mis en place pour gérer l'immersion du chercheur dans le terrain, ont constitué un précédent et permis des discussions qui ont été décisives pour le développement de l'ASGE.

Pour conclure, j'ai joué dans cette séance le jeu de n'évoquer aucune référence autre que celles utilisées à l'époque pour la thèse. Tout cela est bien daté : combinaison entre des mouvements de pensée qui paraissent d'un autre temps. Presque 20 ans ont passé au cours desquels le contexte s'est plusieurs fois transformé, qu'il s'agisse du domaine environnemental, ou du paysage intellectuel en gestion et en sciences de l'homme et de la société. C'est bien ce que discutent d'autres séances du cycle RES (notamment, RES 0, 2, 8, 9, 11). Mais je ne pense pas que cela enlève rien, au contraire, à l'importance de rediscuter les options prises par les uns et les autres à cette époque. Ces options sont décisives pour comprendre les positions actuellement en présence dans les débats théoriques sur l'environnement. Pour être comprises, elles supposent que l'on revienne sur les données et les ressources de la vie intellectuelle de l'époque et surtout, sur des références essentielles qui, pour paraître datées, n'ont à mon sens rien perdu de leur force. Certaines ne chôment pas, d'ailleurs et d'autres, provocantes belles au bois dormant, me semblent prêtes à être réveillées !

11 mai 2006, séance organisée spécifiquement pour le cycle RES, à l'ENGREF Paris.  
Durée: 2h40

Résumé rédigé le 13 août 2007