

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

- Laurent Mermet, ENGREF

- *Un lecteur doué de tact reconnaîtra toujours s'il entend le vieillard [qu'est l'auteur] ou le jeune homme [qu'il fut], car il y a assurément un grand contraste entre le ton doux et modeste du jeune homme qui expose ce qu'il a à dire, en toute confiance, ayant encore la simplicité de croire très sérieusement que tous ceux qui s'occupent de philosophie ne peuvent se soucier d'autre chose que de vérité et que par suite, celui qui la fait avancer sera auprès d'eux le bien venu; - et d'autre part, la voix ferme, mais un peu rude aussi parfois, du vieillard qui a bien dû arriver enfin à découvrir dans quelle noble clique d'industriels et d'humbles flagorneurs il est tombé et quelles sont en réalité leurs visées.*  
Schopenhauer

# Un exercice ambigu

- retour sur texte
- retour sur démarche
- autopsie conceptuelle
- exhumation des références
- souvenirs existentiels
- liens (encore serrés) entre posture et contenu
- exercice tourné vers le futur

# Les objectifs dans le cadre de RES

- choix de théorie ou posture du chercheur ?
  - ◆ une seule question, sous deux angles
  - ◆ ... question dont les conditions de discussion sont elles-mêmes problématiques
- ici, entrée par la théorie
  - ◆ où, comment s 'inscrit-elle (ou plutôt, progresse-t-elle) dans le paysage ?
  - ◆ et que fait-elle ?

# Un exercice de fleur japonaise

5

- ... une vision systémique des situations de gestion qui trouve sa source dans l'analyse systémique largement répandue des années 70 et 80 (voir par exemple De Rosnay, 1975), puis, de façon plus précise dans les écrits de Crozier et Friedberg (1977) d'une part, et d'autre part dans ceux de Mintzberg (1989) sur la structure et la dynamique des organisations.
- ... la visée générale, normative, d'un travail mû par le souci de favoriser une prise de responsabilité croissante de groupes humains à constituer ou à réorganiser, face aux crises, notamment écologiques, qui menacent.
- ... une conception, influencée notamment par les systémiciens de l'école de Palo Alto (Barouch, 1989 ; Watzlawick *et al.*, 1977), par les mouvements de recherche cliniques (Berry, 1983 ; Riveline, 1983), qui [...] demandent au chercheur d'assumer le lien complexe mais insécable qui relie ces deux gestes : comprendre et agir pour transformer. (Article NSS sur l'ASGE, 2005)

# Plan

- Revenir sur « *La nature, jeu de société?* »
- Réancrer dans les références de l'époque
- Un tour d'horizon des problèmes de réception...  
et d'émission
- De quoi s'agit-il?

# Les premières étapes de l'itinéraire

- pratique naturaliste, souci environnemental
- les connaissances en écologie ne sont pas le facteur limitant
- les facteurs non-techniques
  - ◆ cas emblématiques de la forêt guyanaise, de la Loire
- accumulation d'études
  - ◆ par cas
  - ◆ par approches spécifiques (droit, économie, etc.)

# En quoi consiste la prise en charge d'un problème environnemental?

8

- Ouverture sur le « non-technique », mais
  - ◆ quelle clôture?
  - ◆ ou bien, quelle logique de construction?
- Plusieurs options pour une synthèse
- Choix de la « plongée philosophique » (Clausewitz)
  - ◆ un travail de proposition conceptuelle, pour donner une expression construite à l'unité pragmatique (souci et action) qui constitue le domaine environnemental
  - ◆ dégager le sens environnemental, un potentiel d'écologisation dans les situations



# Deux modèles de référence et une tierce proposition

- le modèle rationnel :  
problème/ensemble de causes/  
programme de remédiation/un sujet d'action
- le modèle organisationnel :  
des acteurs / des interactions / un processus de  
construction de problème /  
l'action comme résultante
- le modèle de l'action stratégique : un acteur face  
à d'autres/ un but / une action /  
des interactions et un monde qui se découvrent

# Le développement à partir du modèle du jeu

- le jeu « contre la nature » (modèle : le flipper)
- le jeu de stratégie (modèle : les échecs)
- le jeu d'aventure (modèle : donjon et dragon)

# Des modèles irréductibles

- l'inter-traductibilité complète de ces situations est une fausse évidence
- elle correspond en fait à des hypothèses très fortes (sur le statut et les tactiques de l'observateur, de la connaissance et/ou de l'action, sur le monde)
- le choix de l'irréductibilité fonde le cadre théorique ASGE : trois regards mis en tension (ex : l'axiome « il n'y pas d'action collective »)

# L'action stratégique comme modèle recteur

- le modèle « recteur » est l'action stratégique (le jeu d'aventure)
- le système d'acteurs est un construit cognitif et organisationnel qui en est issu (le jeu d'aventure se traduit progressivement en jeu de stratégie)
- le « jeu contre (ou pour!) la nature » est un construit cognitif et technique
- le choix du concept de jeu découle d'ailleurs de ce choix de l'action stratégique comme modèle recteur (ex : système d'acteur, jeu de stratégie)

# Les concepts clé de l'ASGE

- le couple  
problème d'environnement / acteur d'environnement
- a partir duquel se déploie l'analyse de la gestion effective
- et s'organise l'examen de la gestion intentionnelle
  
- Ces concepts découlent
  - ◆ du choix théorique de la perspective stratégique  
comme plus générale que les perspectives rationnelle  
et organisationnelle
  - ◆ et non pas d'une restriction à un point de vue « local »

# Un choix fondamental

- où prennent appui les forces propres de l'ASGE
- qui imprime ses propres difficultés à l'ASGE
- qui s'embarque à contre-courant
  - ◆ % aux tenants du modèle rationnel
  - ◆ % aux tenants d'un passage du modèle rationnel à un modèle organisationnel d'apprentissage et d'action collectifs

# Plan

- Revenir sur « *La nature, jeu de société?* »
- Réancrer dans les références de l'époque
- Un tour d'horizon des problèmes de réception...  
et d'émission
- De quoi s'agit-il?

# Réancrer dans les références

- La littérature en écologie/environnement
- La sociologie systèmes-acteurs (Crozier/Friedberg)
- La structure et la dynamique des organisations (Mintzberg)
- La *soft systems analysis* (Checkland)
- (La littérature sur le jeu)
- La culture de l'immanence de l'acteur (du zen à la poussée de l'instituant)



# La littérature en écologie/environnement

- Le courant de **dénonciation**, d'**alerte** (Ramade)
  - ◆ modèle écologique normatif / constat de destructions et menaces / la gestion vue comme cacopraxie (au mieux, n'importe quoi, au pire, les forces du mal)
- Le courant **révolutionnaire** (changer la société en bloc)
- Le courant des **alternatives** (se changer soi-même pour changer la société par morceaux)
- Le courant de **remédiation/prévention** (juridiques, économiques, sensibilisation, etc.)
- Le courant de **planification écologique**
  - ◆ mettre en face du couple modèle/constat en écologie un modèle d'action rationnelle collective : le plan

# Acteurs et systèmes

- Les courants en écologie/environnement ne trait(ai)ent pas suffisamment le problème de l'acteur (de l'agence)
- Pluralité des acteurs, logiques d'acteurs irréductibles (Mormont, Crozier)
- Caractère situé et stratégique de l'action
- Problème de position de l'observateur; modèle apprentissage / action collective
- Effet entonnoir ; effet bonneteau
- Quid de l'acteur qui a des projets sur une propriété émergente du système ?

# Complexité et approches systémiques

- Vague de fond polymorphe autour des notions « système », « complexité » (Morin, Lemoigne, Prigogine et Stenger, séminaire de Montpellier)
  - ◆ irréductibilité analytique des niveaux d'organisation
  - ◆ contingence et relativisme
- Ecole de Palo Alto et thérapie systémique (Bateson, Watzlawick, Selvini-Pallazoli) :  
personne prise dans un système dysfonctionnel
  - ◆ le statut de l'action
  - ◆ changement, paradoxe, recadrage, remédiation

# Structure et fonctionnement des organisations

- Le choix de base : adopter le problème d'environnement à la fois comme problème à régler et comme analyseur/analysant qui fonde l'analyse du système
- Ce système de gestion est une organisation
- Pourquoi ne pas lui appliquer le même traitement qu'à une organisation « concrète » ?
- Mintzberg : différenciation/intégration; grilles de lectures structures fonctionnement; prise en compte du formel et de l'informel
- Un jeu entre catégories concrètes et analytiques

# La recherche en gestion

- Travaux du CGS et du CRG
  - ◆ défendant une approche clinique des situations de gestion
  - ◆ prônant des procédures pour gérer l'implication dans le terrain du chercheur et sa prise de recul par rapport au terrain

# La *soft systems analysis* (SSA)

22

- Analyse molle des systèmes...
- ... ou analyse des systèmes mous ?
- Checkland
  - ◆ conditions de pertinence du *systems engineering* (Hard Systems Analysis)
  - ◆ systèmes naturels, artificiels, abstraits, systèmes d'action humaine (SAH)
  - ◆ le caractère auto-référentiel et auto-réalisateur des SAH interdit la HSA, autorise la SSA et transforme son statut
- partir d'une situation/problème, rôle fondateur du staff/client, rôle d'intermédiaire pour l'analyste (choix du *root model*, caractère méthodique, théorisé, de l'intermédiation entre ressources analytiques et situation d'action)

# Le problème de la métaphore

- transfert de modèles d'une situation à l'autre
- les métaphores impliquées par les modèles théoriques (la gouttière de la Cisse)
- les métaphores fondamentales (Lakoff et Johnson)
- une réflexion qui débouche sur la recherche de schèmes d'action et d'interaction
  - ◆ simples
  - ◆ enracinés dans l'expérience humaine de base

# La culture de l'immanence de l'agent

- La situation analytique
- Le zen
- L'unité
  - ◆ n'est pas à trouver dans le système
  - ◆ pas davantage dans l'acteur
  - ◆ mais dans l'acte, dans l'action  
(qui à la fois ancrent dans **un** geste, et prend **une** prise, même complexe, sur le système)



# Ludanalyse (*game analysis*)

- Le jeu comme concept relais, fondé sur le jeu entre catégorie réelle et analytique
- Un thème qui sera traité dans un autre séminaire
- Quelques références
  - ◆ Von Neuman et Morgenstern
  - ◆ Berne
  - ◆ Caillois
  - ◆ Huizinga
  - ◆ Axelos
  - ◆ Duke, Greenblatt
- Transparent pour mémoire (non traité dans la conférence)

# Dimension rhétorique dans l'enquête...

- Le matériau demande une déconstruction difficile
  - ◆ problème de méthode, de savoir-faire
  - ◆ connection souterraine avec le « tournant discursif »
- Dimension argumentative (Perelman, Toulmin)
  - ◆ la discussion au sujet des problèmes, leur compréhension et leur traitement ne sont pas complètement séparables (ni en droit, ni en fait)

# ... et rationalité dialogique de l'analyse elle-même

- L'analyse produite n'échappe pas à l'immanence rhétorique
- Elle a un intérêt théorique et pratique à assumer une rationalité dialogique (Dispaux), à la fois
  - ◆ descriptive
  - ◆ normative
  - ◆ prescriptive
- Elle transforme les discours cognitifs/actifs entendus en un discours cognitif/actif : celui de l'auteur
- Des concepts théoriques pour des opérations de déconstruction / reconstruction

# Réancrer

- L'opération que j'ai effectuée
- son résultat
- et les références qui ont été déterminantes
  - ◆ évanescences dans la rédaction de la thèse
  - ◆ quel statut leur donner pour la compréhension de la théorie?
  - ◆ et pour sa mise en discussion?
  - ◆ et pour la pédagogie?

# Plan

- Revenir sur « *La nature, jeu de société?* »
- Réancrer dans les références de l'époque
- *Un tour d'horizon des problèmes de réception... et d'émission*
- De quoi s'agit-il?

# La confusion entre acteur d'environnement et pouvoirs publics

- par une approximation qui nous « ramène au problème précédent »
  - ◆ « action environnementale » = « action publique environnementale »
  - ◆ une ponctuation fatale du jeu d'acteurs
- par hostilité aux revendications environnementales
  - ◆ vécues et présentées comme pures contraintes

# Le reproche de statisme

31

- le modèle tendrait
  - ◆ à figer un face à face entre acteurs stéréotypés
  - ◆ à privilégier une approche défensive de l'environnement
- à méconnaître des aspects dynamiques
  - ◆ séquences de long terme
  - ◆ émergence
  - ◆ différenciation et évolution des acteurs
- un effet optique statique impliqué
  - ◆ par les problèmes de conservation
  - ◆ par la mise en situation d'action (le suspens)
  - ◆ par l'importance des situations bloquées
  - ◆ ... et de la réaction anti-environnementale

# Le reproche d'impérialisme environnemental

- ne pas confondre
  - ◆ poser l'environnement comme pôle organisateur d'une lecture
  - ◆ affirmer une prééminence absolue des préoccupations environnementales
- explications possibles
  - ◆ de l'environnement, il y en aurait déjà trop
  - ◆ il y aurait une seule hiérarchie des valeurs (dont il se trouve justement que l'objecteur est porte-parole)
  - ◆ une difficulté à concevoir le pluralisme



# La confusion de l'ASGE avec une modélisation cybernétique

- le modèle vu comme explication structuro-fonctionnaliste de l'organisation constatée des jeux d'acteurs en environnement
- « il n'y a pas de fond du problème »
  - ◆ l'effet bonneteau
  - ◆ un problème fondamental
    - ◆ de position de l'observateur
    - ◆ de nature du projet de recherche

# Présentation des concepts comme « creux » et « simplistes »

- les « grilles creuses » (Claude Henry)
- appauvrissement délibéré des concepts
- le caractère très conceptuel de l'analyse déroutée
- question de goût et de style  
(lié à la gestion (voir les écrits de Claude Riveline)  
et aux choix analytiques)

# Tentatives pour utiliser directement le modèle comme description

- « untel est l'acteur d'environnement »
- « voilà ce qu'il dit : c'est donc sa stratégie »
- une erreur qui revient à confondre la boussole et la carte (« est-ce que c'est bien ici, le Nord? »)
- en plus sophistiqué, donne la confusion entre cadre théorique et théorie

# Confusion avec une méthode de gestion environnementale

- une alternative, par exemple, à la planification écologique, à la gestion patrimoniale, ou au « integrated watershed management »
- ex : réactions de la rédaction NSS (« convaincus que les autres méthodes ne marchaient pas »)
- assimilation excessive à une méthode de gestion

# Confusions autour du prescriptif et du normatif

- une dérive inscrite dans la langue
- une faible identification  
et une faible culture de la dimension prescriptive
- diversité et caractère problématique  
des situations et des relations prescriptives
  - ◆ le conseil
  - ◆ l'injonction
  - ◆ l'évaluation de l'action
  - ◆ la réflexion stratégique
  - ◆ le discours/intervention

# Confusions autour de l'acteur et de l'action

- un discours pour cacher un simple soutien aux acteurs environnementaux institués? (Barbier, Aggeri)
- quel intérêt d'un travail pour des acteurs qui n'existent pas ?
- perplexité devant l'absence de propositions pour « changer le système »
- une complexité et une ambiguïtés bien réels (ex : limites à la réaction anti-environnementale?)

# Plan

- Revenir sur « *La nature, jeu de société?* »
- Réancrer dans les références de l'époque
- Un tour d'horizon des problèmes de réception...  
et d'émission
- De quoi s'agit-il?

# Des réactions contrastées et révélatrices

40

- Avec l'introduction des concepts ASGE
  - ◆ les uns sont soulagés (la perception s'ordonne et se simplifie, avec « les mots pour le dire »)  
*le concept les équipe, leur permet d'agir*
  - ◆ pour d'autres, ces concepts créent un problème (ils compliquent, ils sont trop simples, trop ambigus)  
*le concept équipe l'espace de réflexion et d'action d'une façon qui les entrave, gêne leur action*
- Cela peut être lié
  - ◆ à leur projet
  - ◆ à leur équipement conceptuel
- Repartir de la rationalité dialogique : un éclaircissement pluridimensionnel



# Interprétations trop structurelles et trop structurales

- structurelles : c'est la structure qui détermine les interactions (le tissu) (pb : ou est le changement?)
- structurales : ce sont les interactions qui génèrent ce qui semble une structure ? (le tricot) (pb : comment on gère les inerties?)
- le jeu du structural sur le structurel : le débordement
- l'action ne peut et ne doit pas choisir, mais articuler les deux perspectives

# Instituant et institué

42

- ex. de couple structural/structurel :  
l'instituant et l'institué (*archein*)
- la perspective ASGE met en regard
  - ◆ une visée instituante  
(une norme, un devenir dans le temps, un appel d'action)
  - ◆ un constat de l'institué et du contingent,  
de l'instituant concret
- les concepts « acteur d'environnement »,  
« gestion effective », « gestion intentionnelle »,  
se situent à cette articulation
- l'ASGE elle-même est conçue pour sa force  
(ré)instituante;  
cela explique beaucoup des réactions, et des difficultés

# Mais alors! De quoi s'agit-il?

- D'analyser
  - ◆ environnementalement,
  - ◆ gestionnairement et
  - ◆ stratégiquement
- des problèmes écologiques
- De tenir ouvert un espace de sens
  - ◆ orientation normative : des qualités désirables
  - ◆ une question d'agence : qui peut agir?
  - ◆ une question stratégique : comment?
  - ◆ une question descriptive : quelle est la situation au regard de ces questions?

# Une boussole, des voyages...

- Voir Xavier Poux (rapport DIVA)
- « Tenir » ces points cardinaux ne remplace pas les opérations à conduire, par exemple
  - ◆ évaluer une politique publique
  - ◆ faire le diagnostic de la gestion environnementale d'un territoire
  - ◆ analyser l'activité d'un organisme qui possède des missions environnementales
  - ◆ chercher de nouvelles stratégies
  - ◆ etc...

## ... des véhicules et des cartes

- ces opérations supposent de mettre en œuvre des méthodes diverses, pour l'essentiel déjà existantes
  - ◆ les orientations peuvent demander un tri, des adaptations, des innovations
- elles nous conduisent à décrire de nombreux éléments de situation qui ont déjà été relevés
  - ◆ autant de cartes à utiliser, adapter, récuser, réarticuler entre elles

# Un travail d'abstraction/concrétisation

- trajectoire de thèse : d'une pile de cartes, de comptes-rendus de voyages et d'un parc de véhicules... à la conception d'une boussole
- travail du même type : Charlotte Michel
- peut-on soulever le concret avec du concept?
  - ◆ % à un énorme terrain (Maya)
  - ◆ % une doctrine gestionnaire (Raphaël)
  - ◆ % un instrument de politique (Alexandre)
- quid des problèmes ni écologiques ni environnementaux (Jean-Baptiste)

# Quelle situation et quelles perspectives?

- reste encore du travail sur la boussole (d'expression théorique, de raffinement)
- quelles autres composantes du travail?
- quelles accumulations?
- quelles mises en discussion?
- dans quel cadre concret?
- pour quels voyageurs?
- un bilan de fond des travaux RGTE reste largement à faire

# Où cela s'inscrit-il dans le paysage des idées?

- Une insertion fondamentale et fragile dans le champ de la gestion
- Marxisme ou libéralisme?
- Un discours post-moderne?
- Un nouveau situationnisme?
- Au marges de l'empire des projets, réseaux et tours de table?
- En opposition aux néo-communautarismes?
- En contrepoint avec l'évolution du champ environnemental en France?
- Quelles contributions possibles à la littérature sur l'environnement?
- L'environnement a-t-il une « exclu » sur l'analyse stratégique de gestion?



# Plan

- Revenir sur « *La nature, jeu de société?* »
- Réancrer dans les références de l'époque
- Un tour d'horizon des problèmes de réception...  
et d'émission
- De quoi s'agit-il?

# Conclusion

- Enrichir
  - ◆ la discussion et les développements théoriques
  - ◆ la formation et les applications
  - ◆ les recherches
- Laisse au milieu du gué
  - ◆ on voit les élans suivis
  - ◆ mais pas encore où ils mènent
- Un pas de plus sur le lien « posture-théorie »
- Vers de nouveaux deals entre les réseaux de projets d'action cognitive et les réseaux de ressources