

Dans: Florence Palpacuer, Maya Deroy,
Gerald Naro (dir.), « Management,
mondialisation, écologie - regards
critiques en sciences de gestion »,
Paris, Hermès-Lavoisier, 2010

Chapitre 11

L'environnement : concept gestionnaire et/ou concept critique ?

11.1. Introduction

Contrairement à une idée souvent exprimée, nous n'en sommes plus, depuis les années 1970, à découvrir les problèmes écologiques. Derrière la litanie interminable de la perpétuelle (re)découverte des questions de biodiversité, de pollution, etc., le véritable enjeu est celui du passage à l'action (« Qui peut faire quoi, comment, pour résoudre ces problèmes ? ») et de l'efficacité de cette action (« L'état écologique désiré est-il, oui ou non, atteint ? »).

Poser ainsi la question en termes d'organisation de l'action et d'efficacité, nous situe d'emblée au cœur de la problématique gestionnaire dans ce qu'elle a de plus fondamental et de plus général. Cette exigence d'efficacité installe aussi une certaine tension, une pression critique inhabituelle par rapport aux approches les plus répandues aujourd'hui dans le champ environnemental. Il ne suffit plus en effet de demander aux particuliers de « faire un geste pour la planète » ou aux industriels de faire des efforts pour réduire leurs impacts, il s'agit de savoir si nous sommes capables de réduire en termes nets et globaux l'impact de notre activité sur les écosystèmes. Par rapport à d'autres situations gestionnaires, on joue ici à front renversé. Il ne s'agit pas de critiquer les impacts humains que peut provoquer un excès de zèle dans la recherche de l'efficacité, comme par exemple dans « la société malade de la gestion »

de Vincent de Gaulejac [VIN 05]. L'enjeu est au contraire de critiquer l'insuffisante recherche d'efficacité lorsqu'il s'agit de résoudre les problèmes écologiques. Ici, la préoccupation de l'efficacité fonde la critique, une critique indispensable si nous entendons relever vraiment les défis écologiques de notre temps.

Encore faut-il doter cette critique de bases théoriques et méthodologiques appropriées. C'est pour y contribuer que depuis une vingtaine d'années nous travaillons à mettre la question de l'efficacité au centre de l'étude des problèmes environnementaux. Pour cela, nous avons construit un cadre théorique spécifique : l'analyse stratégique de la gestion environnementale (ASGE) [MERM 05]. Nous voudrions ici revenir sur les bases de l'ASGE pour cerner les enjeux d'une approche à la fois gestionnaire et critique dans le champ de l'environnement. Dans un premier temps, nous réexaminerons le concept d'environnement, dont les fondements et la portée critiques sont souvent perdus de vue. Nous montrerons ensuite en quoi la problématique environnementale revient essentiellement à un problème d'action stratégique de changement : elle instaure une dialectique entre d'un côté un système générateur d'impacts négatifs sur l'environnement et de l'autre un acteur de changement environnemental qui agit pour faire changer le système générateur d'impacts. Cette dialectique relève à la fois d'une analyse stratégique et d'une lecture critique, que les concepts et méthodes de l'ASGE ont pour but de fonder et d'instrumenter. Enfin dans la dernière partie du texte nous examinerons la position très particulière dans laquelle cette approche stratégique et critique à la fois installe le chercheur. Selon nous, elle est riche d'enseignements pour le développement des approches critiques en sciences de gestion.

11.2. Le concept d'environnement est porteur d'une critique

Après une quarantaine d'années d'usage en politique, dans l'administration et dans les médias, le terme « environnement »¹ a acquis un sens à la fois large et lâche. Il désigne un secteur de préoccupations et d'activités lié aux problèmes écologiques, un mouvement social de défense de l'environnement, un ensemble d'organisations politico-administratives, etc.

De plus, ce domaine fait l'objet, depuis deux décennies, de manœuvres terminologiques intenses, qui tournent parfois à la bousculade sémantique. La plus intense et la plus enveloppante de ces manœuvres veut substituer le leitmotiv que constituent le « développement durable » (et ses déclinaisons en modèles de « gestion intégrée » du littoral, de l'eau, etc.) à l'environnement, concept que les

1. On laisse ici de côté les autres acceptions du terme, comme son utilisation en gestion pour désigner l'environnement de la firme.

promoteurs du développement durable trouvent trop conflictuel et trop centré sur la problématique écologique. Etre ainsi galvaudé et bousculé tendrait à faire oublier qu'« environnement » est depuis quarante ans le concept organisateur du mouvement environnemental et du secteur dont celui-ci impulse le développement. Loin d'être un label fourre-tout, le concept d'environnement organise la problématique qui fonde l'essentiel du traitement des problèmes écologiques par nos sociétés. Qualifier un problème écologique de problème environnemental, c'est :

- 1) concentrer l'attention sur les impacts écologiques d'une activité technique ou d'un projet ;
- 2) interpellier les porteurs de cette activité ou de ce projet en leur enjoignant de les modifier pour mettre fin aux impacts écologiques négatifs (ou pour obtenir des impacts écologiques positifs).

Cette manière de poser la question écologique choisit de découpler au moins partiellement les préoccupations écologiques et les considérations de développement (économiques, sociales, technologiques, etc.). Elle remet le traitement des questions écologiques à une dialectique entre acteurs du développement et acteurs de l'environnement.

Plutôt que de miser comme le développement durable sur une éventuelle capacité collective à régler directement les questions d'environnement en se mettant tous d'accord au départ sur une qualité écologique visée, en concevant directement un développement qui respecterait *a priori* les écosystèmes, en en confiant la gestion à un seul opérateur, elle croit plus réaliste et stratégiquement plus efficace de miser sur une tension, une pression d'interpellation des acteurs du développement par des acteurs d'environnement focalisés sur la problématique écologique. L'approche environnementale revient à considérer que le partage d'objectifs environnementaux, la mise au point de technologies et d'un développement durables, seront plus sûrement obtenus comme les résultats d'une activité d'interpellation, avec la dialectique, les conflits et les négociations qui s'ensuivent dans la longue durée, plutôt qu'en les considérant eux-mêmes comme un moyen d'action, une sorte de « contrat social » de développement écologique qu'il suffirait (mais pourquoi donc n'y a-t-on pas pensé plus tôt ! ?) de négocier *a priori*.

Plutôt que de miser, comme certains auteurs (comme par exemple [LAT 04]), sur une critique *a priori* du développement qui saurait déjà pourquoi ce dernier cause des dégâts écologiques, la problématisation environnementale juge plus pragmatique et plus pertinent d'adresser (par la revendication sociale, la pression réglementaire, etc.) des exigences d'amélioration ou de résultat aux acteurs du développement, pour obtenir dans le temps, les changements appropriés pour chaque problème écologique posé. Il n'y a pas en effet de proportionnalité entre la gravité

des dommages écologiques et la profondeur des changements économiques et sociaux nécessaires pour y remédier. Certains problèmes écologiques importants peuvent être réglés par des changements techniques, juridiques ou économiques mineurs ; d'autres problèmes en apparence simples ne peuvent être résolus sans des changements profonds. La diversité des configurations (quels changements seraient efficaces dans tel cas et quels moyens permettraient de les obtenir) dépasse de loin toute définition en bloc des causes et des solutions, posée *a priori* et qui reposerait simplement sur la convocation des *usual suspects* : la quête du profit, l'inconscience des enjeux écologiques, l'inefficacité de bureaucraties sclérosées, etc. Le pari est ici que l'exigence de résultats écologiques appuyée par une pression appropriée à toutes les échelles d'organisation offre plus de marges de manœuvre pour l'efficacité écologique (et aussi pour le développement lui-même) qu'un pilotage unifié (voire un arrêt) du développement. Espérer intégrer dès le départ dans l'action de développement tous les objectifs demandés par la société, y compris l'objectif écologique soulève finalement plus de problèmes organisationnels que cela n'en résout.

Au total, le concept d'environnement fonde une activité continue de mise en cause ciblée de chaque acte de développement en fonction de ses impacts écologiques possibles. En d'autres termes, il fonde une activité « critique » au sens courant du terme de « jugement défavorable porté sur les défauts de quelqu'un, les imperfections de quelque chose » (trésor de la langue française) et une perspective « critique » au sens théorique de « méthode d'examen mettant en jeu des critères variables selon les domaines, d'après lesquels il est possible de discerner les parts respectives des mérites et des défauts d'une entreprise, d'une œuvre, d'un système de pensée » (*id.*) : dans ce sens, on est pleinement fondé à parler d'une critique environnementale des activités et des projets, à laquelle le champ de l'environnement fournit une panoplie très riche d'outils et de méthodes.

11.3. Tirer les conséquences organisationnelles et stratégiques de la problématique environnementale

L'analyse stratégique de la gestion environnementale (ASGE) entend tirer les conséquences organisationnelles et stratégiques de la problématique environnementale ainsi explicitée. Nous en avons proposé les principaux concepts à partir d'une réflexion théorique et d'un large inventaire de dossiers concrets portant sur le traitement de problèmes environnementaux [MER 92, MER 07b] <http://www.rgte.centre-cired.fr/reel-rgte>, séance 6. Un travail d'équipe, engagé au début des années 1990 et qui dure encore, a permis ensuite de l'opérationnaliser pour des applications pratiques et de l'approfondir sur le plan théorique et méthodologique dans un contexte de recherche (pour une vue d'ensemble de ces travaux, voir [MERM 05]).

Résumons-en brièvement les points cruciaux. D'abord, la résolution des problèmes d'environnement suppose une action de changement. Celle-ci ne pourra se concrétiser dans des contextes organisationnels réels que si elle est portée par un opérateur : nous parlerons d'acteur d'environnement pour désigner ceux qui, dans l'organisation, portent cette problématique de changement face au reste des acteurs. Ensuite, cette action de changement suscite presque inévitablement une résistance délibérée (pour une synthèse sur ce sujet, voir Rowell [ROW 96] ; pour un exemple de terrain français, voir Benhammou et Mermet [BEN 03]). L'action environnementale est donc stratégique au sens fort. Elle ne consiste pas simplement à informer, à dissiper des malentendus et à organiser la recherche commune de solutions : pour réussir elle doit surmonter les résistances délibérées d'acteurs dont les stratégies visent à la mettre en échec. De plus, la dialectique entre l'action environnementale et les réactions qu'elle entraîne produit avec le temps des effets organisationnels complexes. Face aux pressions de l'acteur d'environnement, les autres acteurs réagissent en effet en combinant :

- a) une résistance pure et simple, passive ou active, visant à neutraliser l'action environnementale ;
- b) l'intégration partielle de leurs revendications (ils prennent à leur compte certains objectifs ou certains moyens d'action en faveur de l'environnement) ;
- c) un effort de redéfinition (ils s'efforcent de faire prévaloir une définition modifiée des problèmes, qui leur pose moins de problèmes que celles portées par le mouvement environnemental).

Enfin, la gestion de l'environnement effectivement réalisée à un moment donné est la résultante de cette dialectique. Celle-ci impulse des jeux complexes dans les discours sur les problèmes écologiques ; elle se concrétise dans des dispositifs organisationnels de plus en plus enchevêtrés et ambigus à mesure que le jeu autour des questions écologiques se déploie au fil des années et des décennies. A considérer le paysage actuel des idées et des acteurs dans le champ de l'environnement, on constate que l'extraordinaire capacité des organisations sectorielles ou gouvernementales à récupérer, à redéfinir ou à bloquer les revendications écologiques n'a rien à envier à celle que Luc Boltanski et Eve Chiapello [BOL 99] décrivent sur le plan des revendications sociales et culturelles. Bien conduite, une analyse stratégique de la gestion environnementale interdit de perdre de vue le fil conducteur de l'interpellation critique sur les problèmes écologiques causés par chaque action de développement qu'elle examine. Ce faisant, l'ASGE offre des points d'appui très utiles pour décrypter discours et dynamiques organisationnelles autour de l'environnement. Elle aide à rester focalisé sur la quête à la fois critique, pragmatique et gestionnaire d'une efficacité réelle dans le traitement des problèmes d'environnement.

Les recadrages que permet l'ASGE peuvent fonder et outiller des recherches dans plusieurs directions.

– *Analyse approfondie des causes d'un problème environnemental donné et des conditions éventuelles de sa résolution.* Le travail de Romain Taravella sur la déforestation en amazonie brésilienne (voir son texte dans l'ouvrage) montre bien la nécessité et la possibilité de renouveler dans cette direction l'étude d'une question écologique majeure, sur laquelle beaucoup d'encre a déjà coulé.

– *Recherches sur et contre l'inaction environnementale organisée.* Les travaux de Maya Leroy [LER 06b] à l'échelle internationale sur la vallée du Sénégal ou les nôtres à l'échelle locale sur le dossier de l'ours [BEN 03, MER 01, MER 02, MER 05, MER 07a, MER 07b] développent notamment cette problématique.

– *Recherches en appui aux acteurs d'environnement.* Le travail en cours de Fanny Guillet avec des ONG qui œuvrent pour la conservation des zones humides des pays du littoral méditerranéen vise ainsi à mobiliser pour une recherche/intervention la perspective stratégique de l'ASGE.

– *Recherches sur la stratégie des entreprises et des organisations publiques en matière d'environnement.* Le centrage sur l'efficacité environnementale peut compléter et renouveler les recherches en gestion sur les options stratégiques des acteurs sectorielles dans un contexte de revendications environnementales, comme le montre le travail de Tiphaine Gaudefroy de Mombynes-Leménager [GAU 07] sur la branche hydroélectrique d'EDF.

– *Analyse critique des doctrines de gestion en matière d'environnement et de développement durable.* Réexaminer ces doctrines sous l'angle de l'efficacité pour résoudre les problèmes écologiques offre un levier critique puissant et précis, comme l'illustrent le travail de Raphaël Billé sur les doctrines internationales en matière de « gestion intégrée des zones côtières » [BIL 07] ou notre critique de la « gestion patrimoniale » [MER 01, MER 07 : séance 10].

– *Evaluation des politiques publiques.* Dans ce domaine, la confrontation des discours et actions avec les résultats, ainsi que la dimension normative de l'ASGE trouvent une application naturelle. Le centrage sur l'efficacité environnementale (plutôt que sur l'approbation de la politique par les acteurs ou la simple effectivité de la mise en œuvre des moyens d'action) peut fonder un renouvellement de l'évaluation des politiques au regard de l'environnement. On en trouvera des illustrations à l'échelle nationale dans le travail effectué par notre groupe sur les politiques en matière de zones humides en 1990 [MER 96] et à l'échelle internationale dans les travaux de Maya Leroy [LER 06b] ou Raphaël Billé [BIL 07].

11.4. Fondements théoriques et posture du chercheur pour une analyse à la fois stratégique et critique

La spécificité des (re)cadres que l'ASGE permet de tenir pour ces types de recherches tient au fait que ses concepts, ses grilles de lecture, ses outils méthodologiques sont fondés sur une double exigence : exigence gestionnaire d'efficacité écologique, exigence critique d'interpellation au nom des attentes environnementales. Cette double exigence a des conséquences profondes sur la posture du chercheur et les fondements théoriques de l'ASGE.

Pour les introduire, revenons à la position de l'acteur d'environnement (par exemple, une association environnementale, ou un fonctionnaire d'un ministère de l'environnement). Le défi écologique dont il se fait le porte-parole (il faudrait même écrire, le « porte-action »), consiste à résoudre un problème écologique créé par un système d'action organisé (par exemple, la politique agricole commune de l'Europe, des programmes d'aménagements hydroélectriques, ou la filière industrielle liée à un produit chimique). Il est fort tentant d'imaginer qu'il pourrait intervenir « de l'extérieur » sur ce système, par exemple en édictant (ou en faisant édicter) simplement une loi qui interdise telle action nocive pour l'environnement. Mais face à une telle tentative d'intervention « extérieure », les acteurs visés résistent en s'appuyant sur leurs ressources (sociales, économiques, politiques, juridiques, etc.) et mobilisent de nouveaux alliés. Pour ne donner qu'un exemple, loin de se laisser manœuvrer par le ministère de l'environnement (donc par l'Etat) les éleveurs de moutons hostiles à la conservation de l'ours ont organisé des associations locales, régionales, nationales et internationales ; celles-ci à leur tour mobilisent des soutiens sectoriels en agriculture et des soutiens politiques et administratifs, jusqu'au sein même de l'Etat. Les acteurs en position éventuelle d'arbitrage sont eux-mêmes soumis à une intense pression pour qu'ils résistent aux instances de l'acteur d'environnement.

Dans une situation réellement stratégique, il n'y a jamais d'intervention vraiment « extérieure ». Par son action même pour le changement, l'acteur d'environnement est pris dans le système d'action organisé qui crée et entretient le dommage écologique contre lequel il veut agir. L'acteur d'environnement :

- a) se donne donc pour objectif de changer de l'intérieur un système d'action (une entreprise, un ensemble de politiques publiques, une filière économique, etc.) ;
- b) au moment où il entreprend son action, il est en position de faiblesse (sans quoi le problème se résoudrait rapidement) ;
- c) il doit s'attendre, on l'a vu, à une résistance à son interpellation de changement.

On est en présence d'un problème de stratégie du faible au fort, et d'une visée stratégique de la partie (les groupes qui souhaitent une amélioration écologique) sur le tout (l'ensemble du système d'action qui cause le problème écologique visé).

S'il veut contribuer au changement en matière environnementale, il nous semble que le chercheur doit avant tout viser à produire des analyses qui éclairent et facilitent la tâche de cet acteur de changement interne, minoritaire, qu'est l'acteur d'environnement. C'est ce que tente de réaliser l'ASGE à travers les trois volets complémentaires qui organisent son approche des terrains. Le premier est bien sûr une analyse précise qui montre les causes et des raisons pour lesquelles tel système d'action cause tels dommages écologiques, qui pointe clairement les responsabilités des différents acteurs (on parlera ici d'analyse de la « gestion effective »). Le second volet recherche quelles seraient des changements possibles dans les comportements de certains acteurs, ou dans l'organisation du système, qui permettraient de résoudre le problème écologique posé au départ. Mais – et ce point est crucial – il n'est pas particulièrement utile pour le chercheur de prolonger cette analyse par des préconisations adressées à l'ensemble des acteurs et qui leur indiqueraient ce qu'ils doivent changer. Ce serait méconnaître toutes les raisons, exposées plus haut, qui font de la gestion environnementale un problème d'action stratégique de changement. Sauf exception heureuse, ce n'est pas le chercheur lui-même qui va provoquer le changement en s'adressant à un collectif qui ait à la fois le pouvoir et la volonté partagée d'effectuer ce changement. Dans le cas général, le changement dépend de l'action stratégique, minoritaire au départ, de l'acteur d'environnement sur les autres acteurs du collectif, une action stratégique qui loin de supposer un collectif prêt à agir, doit envisager un collectif prêt à résister et doit surmonter le handicap initial dont l'acteur de changement souffre dans ce collectif.

L'utilité de ces deux premiers volets de l'analyse est donc avant tout indirecte. Ils ne disent pas aux acteurs ce qu'ils devraient faire. Ils aident l'acteur d'environnement sur deux plans :

- en luttant contre le travail de réaction stratégique par lequel les acteurs s'emploient à dénier, à éluder, leurs responsabilités dans la dégradation des systèmes écologiques ;
- en identifiant quels objectifs stratégiques de changement pourraient être poursuivis par l'acteur d'environnement.

Encore une fois, pour contribuer à la capacité de changement du système, ces analyses doivent avant tout contribuer à la stratégie de l'acteur de changement, plutôt que de viser à toute force une utilisation directe des préconisations par le collectif pris dans son ensemble. Une fois mises en évidence les responsabilités des uns et des autres sur le problème écologique posé, une fois pointés des changements possibles qui permettraient d'atteindre l'objectif écologique visé (dans la mesure du

possible il importe de montrer plusieurs sentiers qui pourraient conduire à la résolution du problème, sans quoi le chercheur se retrouve dans la posture du donneur de leçon qui indique aux acteurs la seule route qu'ils doivent suivre), reste pour l'acteur d'environnement à définir sa stratégie d'action proprement dite.

Dans ce troisième et dernier volet de l'analyse, qui doit éclairer la stratégie de l'acteur de changement, le chercheur ne peut pas s'aventurer aussi loin que dans les précédents. D'un côté, conseiller en public un acteur sur la stratégie à suivre dans un contexte conflictuel pose de sérieux problèmes, ne serait-ce que d'efficacité. De l'autre côté, la production d'analyses stratégiques qui n'ont pas vocation à être publiées ne peut prendre qu'une place limitée dans l'activité d'un chercheur. Par ailleurs, qui dit stratégie dit coûts, engagements de sa personne, prise de risque, et le choix d'une stratégie réelle dépasse toujours l'analyse *in abstracto* de stratégies possibles, qui constitue l'essentiel du domaine du chercheur.

Au total, ce qui est attendu ici du chercheur, c'est d'abord une analyse du système conçue pour éclairer et alimenter indirectement au mieux la stratégie de l'acteur de changement (les deux premiers volets). Comment concevoir la posture du chercheur qui convient pour cela ? Il ne peut pas se mettre « à la place » des acteurs concrets d'environnement. En revanche, il peut instituer sa posture comme celle d'un « acteur de principe » qui serait construit de la façon suivante : tel problème écologique précis doit être résolu ; identifions-en les causes, pointons les responsabilités, explorons des marges de manœuvre potentielles, dans des termes tels que s'il existe (ou s'il apparaît) un acteur de changement prêt-à-porter l'action stratégique de changement, notre analyse lui soit potentiellement la plus utile possible. Tel est bien le raisonnement sous-jacent aux divers types de recherches énumérées plus haut².

2. Par exemple, pour l'évaluation des politiques publiques : partons de l'idée que les politiques publiques ont vraiment pour objectif de résoudre le problème d'environnement x ; identifions les comportements, les politiques, les effets organisationnels qui font qu'il ne se résoud pas pour le moment (« gestion effective ») ; examinons les efforts des politiques expressément environnementales, ciblées pour résoudre le problème (« gestion intentionnelle »). Nous mettrons en évidence le hiatus qui sépare ces dernières des résultats visés. Mais contrairement à d'autres évaluations, ce hiatus ne sera pas porté au débit des acteurs qui portent ces politiques environnementales. Il sera imputé au contraire aux acteurs (et aux politiques publiques) qui causent les dommages écologiques et qui résistent aux politiques environnementales. On mesure la différence entre le cadrage que nous proposons et l'approche classique de l'évaluation (centrée sur un programme et ses objectifs) : il ne s'agit plus d'accabler l'acteur de changement en lui reprochant de ne pas parvenir à changer le système d'action, mais de proposer une analyse critique du système d'action qui permettra de pointer et de mesurer les obstacles auxquels se heurte l'action de changement environnemental.

Ce raisonnement débouche sur des analyses situées sur quatre plans complètement différents :

– *sur un plan structural*, l'opposition entre l'acteur d'environnement et les autres acteurs du système résulte d'une répartition logique des rôles. Si un acteur doit changer de comportement mais ne le fait pas spontanément, alors il faut qu'un autre acteur se mette en position de le faire changer. On a vu que c'est la structuration fondamentale du concept d'environnement. Celui-ci suppose un jeu des acteurs et en définit *a priori* le casting structural ;

– *sur un plan fonctionnel*, la question est celle de l'efficacité environnementale : qui peut agir, et comment, pour initier et mener à son terme l'exigence d'un résultat environnemental donné ? Il s'agit bien sûr ici d'une conception gestionnaire de la fonctionnalité : comment concevoir l'action pour remplir telle ou telle fonction. Nous sommes loin de d'une conception sociologique fonctionnaliste, selon laquelle le besoin qu'une fonction soit remplie causerait l'apparition dans le système social d'un acteur ou d'un dispositif pour la remplir. On aimerait bien, certes, que cela soit vrai pour l'environnement. Mais s'il est exact que partout où un problème difficile d'environnement est résolu, c'est que quelqu'un s'est mobilisé pour obtenir qu'il le soit, la réciproque n'est pas forcément vraie : bien souvent un tel acteur de changement n'émerge pas, ou bien sa stratégie échoue, et le problème ne se résout pas, ce dont témoigne la liste des espèces disparues et des écosystèmes irréversiblement dégradés ;

– *sur un plan organisationnel, structurel*, les oppositions structurales et les rôles fonctionnels supposent, pour être actés dans la durée, que soient mises en place des structures organisées, des institutions, des dispositifs concrets : une ONG, un ministère de l'Environnement, un service environnement dans l'entreprise. La conception (et la critique) de ces organisations est un aspect majeur de l'analyse stratégique de la gestion environnementale ;

– *sur un plan dialectique*, le traitement des problèmes environnementaux repose sur une contradiction : un système social veut résoudre un problème écologique causé par sa propre organisation et ses propres choix d'action. Si l'on institue ce même système pour résoudre les problèmes écologiques qu'il cause, on risque fort d'être conduit à prolonger le problème, comme le montrent nos analyses de terrains sur les méthodes de gestion de l'environnement (elles dominent aujourd'hui) qui « mettent les acteurs autour de la table » au *pro rata* des rapports de force et débouchent sur un *statu quo* qu'elles s'efforcent de masquer en le présentant au contraire comme une dynamique d'action collective (voir par exemple [MER 01, MER 07 : séance 10]). Il n'y a donc pas de changement sans passer par une dialectique contradictoire au sein du système. L'actualité des grands dossiers d'environnement nous montre chaque semaine les tensions et les tournants de cette perlaboration.

Entre ces quatre plans, le lien apparaît immédiatement :

- 1) la contradiction d'une organisation sociale au regard de tel problème écologique doit être perlaborée ;
- 2) cette perlaboration passe par une opposition structurale des rôles ;
- 3) cette opposition est portée par des acteurs concrets et s'inscrit dans des structures institutionnelles et organisationnelles ;
- 4) si la dynamique produite est productive, elle dote le système d'une nouvelle capacité fonctionnelle, que l'on peut attribuer en partie à l'acteur spécialisé qui aura été (ou se sera) mis en place.

Mais au-delà de ces correspondances générales, ces plans ne se superposent vraiment ni dans la pratique, ni dans la théorie. Sur le plan pratique, la manière dont une fonction est remplie au sein d'une organisation, par exemple, ne correspond presque jamais exactement à la répartition formelle des rôles et à ses règles de fonctionnement. Sur le plan théorique une approche structurale, fonctionnelle, organisationnelle, et dialectique, renvoie chacune à des références, à des méthodes, à une culture scientifique différentes.

Il ne s'agit pas d'imaginer que le chercheur qui s'embarque dans une analyse stratégique conduise quatre analyses différentes qu'il croiserait ensuite. Il mène au contraire son investigation en flottement et en tension entre ces différents plans, la question fondatrice de l'efficacité du traitement d'une question écologique précisément posée au départ lui servant de fil conducteur. S'il travaille par exemple sur la résolution par une entreprise d'un problème écologique causé par son activité de production, il alternera selon les contextes entre quatre formes d'interrogations :

- quelles oppositions se manifestent au sein de l'entreprise, au sujet du problème écologique qui sert de référence à l'analyse, entre des actions en faveur de la mise en œuvre de solutions et des résistances à ces actions ?
- comment est assuré de fait le traitement du problème par l'entreprise ?
- comment le problème s'inscrit-il dans l'organisation de l'entreprise, et comment cette organisation pèse-t-elle sur le traitement du problème ?
- comment l'entreprise gère-t-elle (dans son discours, dans ses stratégies) les contradictions entre son activité et les problèmes écologiques qu'elle met en jeu ?

Chacune de ces dimensions apporte à l'élucidation des problèmes environnementaux une contribution irremplaçable. Que l'une d'entre elles manque dans une analyse stratégique, et voilà celle-ci affaiblie. Or, on observe, depuis une quinzaine d'années, une réticence très répandue à expliciter, à souligner et *a fortiori* à rechercher activement les oppositions et conflits sur les problèmes d'environnement. Le souci omniprésent de ménager une atmosphère coopérative rend plus difficile, voire dissuade,

d'élucider les ambiguïtés et les jeux idéologiques complexes qui résultent des contradictions actuelles des sociétés et des organisations en matière d'environnement. Ou encore, si l'on se centre surtout sur la mise en œuvre des programmes d'action formels (telle politique en faveur de l'environnement, tel dispositif mis en place par l'entreprise) on a toute chance de rater l'ensemble plus complexe et plus discrets de toutes les décisions et actions qui pèsent sur l'atteinte ou non de l'objectif écologique affiché. Une lecture stratégique utile pour l'action doit donc combiner ces différents plans.

Cela place l'analyste dans une position délicate. Il mobilise des ressources (théoriques, méthodologiques) de ces différentes perspectives, mais sans assumer aucune d'entre elles de manière continue ou jusqu'au bout, comme si elle constituait par elle-même le fondement théorique de sa démarche. C'est que celui-ci se trouve ailleurs, dans une épistémologie pragmatique, qui pose comme fondement de l'investigation un problème d'action et explore le monde (ou au moins, une situation), à partir des conditions de résolution de ce problème. Cette position est rendue difficile à défendre par la confusion fréquente entre une problématique pratique et un cadrage théorique pragmatique. La première revient à assigner à l'analyste une mission pratique, par exemple : identifier des moyens d'action pour mettre fin à la déforestation dans telle région où la biodiversité est importante. Il lui échoirait alors un rôle de recherche appliquée : mobiliser des ressources théoriques et méthodologiques au service de la pratique. Le cadrage théorique pragmatique se situe sur un autre registre. La question d'action posée (exemple : « Comment éviter la déforestation ? ») est réélaborée pour devenir une question sur les potentialités de transformation du système d'action ; la recherche de ces potentialités, qui va faire explorer des plans structuraux, fonctionnels, organisationnels, dialectiques, va conduire à mettre en évidence des aspects du système d'action qui, sans cette problématique particulière, seraient sans doute restés dans un angle mort de l'analyse. Le dialogue entre le travail de Romain Taravella sur la déforestation en *Terra do Meio* et les multiples recherches passées ou en cours sur la dynamique des fronts pionniers amazoniens [TAR 08a, TAR 08b] montre bien la capacité de cette problématisation pragmatique à éclairer le phénomène sous un autre angle, à en mettre en évidence de nouveaux aspects. Comme nous l'avons indiqué plus haut, le lien avec la pratique – donc avec la stratégie concrète de l'acteur d'environnement – est profond ; il ne relève pas de l'application, ou de la finalisation, mais de la problématisation elle-même de la recherche. C'est l'existence d'une investigation fondamentale guidée par la mise en évidence des conditions de l'action qui peut enrichir la lecture de la situation par et pour l'acteur de changement. Nous ne croyons pas, d'ailleurs, que le chercheur soit automatiquement, ni facilement, en mesure d'apporter des conseils pratiques directs à des acteurs qui connaissent le terrain – et la pratique ! – mieux que lui.

En bref, le chercheur se met dans la position d'un « acteur de principe », fonde son analyse sur une intention posée comme problématique heuristique ; à partir de là, il interprète une situation et y intervient. Pour aider encore à situer cette posture, nous pouvons discuter ses relations avec deux approches dont les liens avec l'analyse stratégique de la gestion environnementale sont manifestes.

Outre le fait que l'ASGE s'est beaucoup inspirée au départ des travaux de sociologie des organisations, en particulier ceux de Michel Crozier et Erhard Friedberg [CRO 77, FRI 97a, FRI 97b] comme nous le précisons dans notre retour réflexif sur la genèse de l'ASGE [MER 07 : séance 6], il va de soi que l'étude des stratégies des acteurs autour des problèmes d'environnement, des décalages entre organisation formelle et fonctionnement réel, la mise en évidence des jeux de pouvoir, peuvent s'appuyer beaucoup sur les apports de la sociologie des organisations. Mais l'analyse de ces aspects s'inscrit ici dans un cadrage différent. Il ne s'agit plus d'observer des stratégies dans un système, mais d'analyser systématiquement une situation à partir d'une intention stratégique.

On se rapproche donc ici plutôt de la *soft systems methodology* de Peter Checkland [CHE 89]. L'analyse des stratégies organisationnelles couvre une partie, mais une partie seulement de cette problématique.

Par ailleurs sur le plan théorique, l'ASGE attache la plus grande importance à un cas particulier : celui de l'acteur, situé dans le système, dont le problème n'est pas tant de dégager des marges de manœuvres stratégiques pour sa propre autonomie que d'agir pour obtenir une transformation du système lui-même. Les proximités et les échanges possibles en ASGE et sociologie des organisations n'en restent pas moins importants.

La posture de recherche que nous venons de présenter comporte une part importante d'intervention : le chercheur pose une intention d'action et un cadre normatif, il travaille en vue de favoriser l'action de certains protagonistes de la situation, il s'engage sur un terrain. Les recherches cliniques en gestion développées au Centre de gestion scientifique de l'école des Mines et au Centre de recherche en gestion (voir par exemple [MOI 77]), ont eu en effet une grande influence sur nos travaux des années 1980. L'ASGE débouche cependant sur une posture d'intervention différente de celle qu'ont codifiée plus récemment Albert David, Armand Hatchuel, et Romain Laufer et qu'ils considèrent comme l'une des fondations des sciences de gestion [DAV 00].

En effet, la pratique reçue de l'intervention en gestion repose sur une commande de la part du terrain, sur un contrat entre un acteur demandeur (ou idéalement, un collectif d'acteurs), contrat sur la base duquel le chercheur va travailler en parallèle

sur deux plans, pour contribuer à l'action pratique et pour produire des connaissances scientifiques [LIU 97]. Notre pratique de l'intervention et la théorisation que nous en proposons sont sensiblement différentes. D'une part, dans de nombreux cas les problèmes d'environnement perdurent précisément parce que les acteurs qui, en termes de pouvoir, tiennent le terrain, ne souhaitent pas mettre en œuvre de solution efficace. Dans ces conditions, l'intervention ne peut pas s'appuyer sur une demande et un contrat. C'est un tout autre fondement qu'elle doit se donner. Pour nous, ce fondement est constitué par l'intention de changement que pose le chercheur. Selon les cas de figure, celle-ci peut déboucher sur toutes sortes de formules d'intervention, allant jusqu'à ce que nous avons appelé la « recherche-ingérence » [MER 07 : séance 7]. Il va de soi que dans la perspectives d'approches critiques en gestion, cette différence de conception est très importante : elle justifie et instrumente des recherches-intervention au service de l'interpellation du « majoritaire » par le « minoritaire », pour reprendre les termes de Gilles Deleuze et Félix Guattari [DEL 81], alors que le « majoritaire » est à peu près incontournable dans les conceptions classiques, contractuelles, de l'intervention. Par ailleurs, il nous semble que cette solution est plus générale et plus robuste sur le plan théorique. Elle ne suppose plus en effet la recherche d'un aller-retour entre la pratique et la théorie, tel que le thématisent par exemple les promoteurs de la recherche-intervention que nous venons de citer, mais la correspondance construite entre une perspective de recherche pragmatique et une situation pratique de terrain. Elle ne dépend pas non plus d'un contrat, de sa contingence et de ses aléas, mais trouve son fondement dans la clarté et dans la pertinence de l'intention construite et portée par le chercheur.

11.5. Discussion

11.5.1. *Un bien commun comme finalité gestionnaire*

Le champ de l'environnement nous offre une configuration intéressante, où l'exigence d'efficacité écologique fonde une interpellation critique de la mauvaise gestion de biens écologiques. Le souci de bonne gestion de l'environnement est avant tout un souci d'intérêt collectif, de bien commun. C'est ce qui permet à l'analyse stratégique de la gestion environnementale de construire des problématiques qui relèvent autant d'une perspective gestionnaire centrée sur l'efficacité (écologique) que d'une perspective critique qui souligne, qui « met en lisibilité » les décisions, les rapports de pouvoirs, qui conduisent aux dommages écologiques. Cette démarche nous semble transposable dans d'autres domaines : une analyse de la gestion de la santé centrée sur l'état de santé de la population, ou de la gestion de la sécurité, pourraient sans doute fonctionner aussi sur ce type de bases.

Il faut bien voir, cependant, que cette perspective ne confronte pas le souci gestionnaire de l'environnement à une absence ou un déficit de gestion, mais à d'autres perspectives gestionnaires qui occupent le terrain en concurrence avec le souci écologique. Par exemple, si la culture intensive du maïs est un facteur majeur de pollution des eaux, ce n'est pas parce que l'on ne gère pas le maïs, c'est parce que les exploitations agricoles et les multiples dispositifs de gestion des filières de production du maïs ont choisi et mettent en œuvre des stratégies et des systèmes de production et de gestion agricoles qui aboutissent, in fine, à polluer l'eau. On est donc dans la situation de critiquer, au nom d'un souci d'efficacité gestionnaire lié à un bien commun comme l'environnement, des systèmes de gestion qui poursuivent d'autres objectifs gestionnaires dont la légitimité peut être questionnée, mais pas niée en bloc. On ne peut pas non plus rabattre la critique environnementale sur des oppositions simples, déjà posées au départ, par exemple, sur l'opposition entre un souci de l'environnement qui relèverait d'une logique publique et des pratiques polluantes qui relèveraient d'une logique privée.

La grande place qu'ont tenu le secteur public et l'action des ministères « techniques » dans le développement en France depuis soixante ans a permis de démontrer sans discussion possible que l'activité publique n'avait rien à envier au secteur privé dans sa capacité à provoquer des dommages écologiques, y compris en faisant litière des revendications environnementales du public. Réciproquement, s'il est vrai que des acteurs publics jouent un rôle important dans l'action en faveur de l'environnement, une bonne partie de celle-ci est aussi portée par des acteurs privés comme les associations environnementales ou certains acteurs économiques (par exemple, pour reprendre l'exemple précédent, des groupements d'agriculteurs qui défendent des alternatives, pour l'alimentation du bétail, à la culture intensive du maïs qu'ont défendu pendant des années et que continuent à soutenir les pouvoirs publics).

Il n'est donc pas possible de se ramener à une situation dans laquelle il y aurait d'un côté des méchants identifiés d'avance, porteurs de « l'horreur » économique ou gestionnaire, et de l'autre côté des gentils, qui se chargent de défendre des intérêts communs. Nous sommes dans un monde de hiérarchies enchevêtrées : la défense d'un bien commun environnemental peut très bien se heurter à un autre bien commun, par exemple à des intérêts sociaux et économiques ruraux. Si l'on en doutait, il suffirait de considérer les innombrables travaux publiés par des chercheurs français sur l'environnement et qui adoptent une perspective de défense d'intérêts agricoles et ruraux et de développement local. La critique que nous faisons de tels travaux ([MER 07 : séance 5] « Le complexe français d'administration agricole des idées : impensé sectoriel de la technostucture et désorientation programmatique des

recherches environnementales ») ne porte d'ailleurs pas sur la légitimité de critiquer ainsi des actes de gestion en faveur l'environnement au nom d'autres préoccupations (par exemple, de l'efficacité dans la création d'emploi rural). Elle met en cause le double fait que ces travaux n'assument pas le caractère partiel et partial de l'intérêt gestionnaires qu'ils défendent, et qu'ils bénéficient d'une majorité écrasante des moyens de recherche en France. Cet état de fait reflète l'emprise profonde que des secteurs technico-économiques (agricole, nucléaire, etc.) exercent sur les organismes de recherche qui travaillent sur l'environnement.

11.5.2. *De nouvelles fondations sectorielles pour une critique pluraliste*

Si nous sommes bien dans une perspective critique, celle-ci ne peut pas, et ne veut pas, revenir à une critique du surplomb, par laquelle des chercheurs situés du côté du bien critiquent un système qui serait globalement générateur du mal (et dans lequel, curieusement, ils ne seraient pas impliqués). Dans le cycle de conférence que nous avons consacré à la recherche de fondements pour une nouvelle critique [MER 07, séance : 0], nous montrons que cette critique du surplomb, qui a dominé les années 1970 s'est heurtée à ses propres limites. Plutôt que de continuer à subir l'affrontement manichéen et massif auquel elle conduit, les chercheurs en sciences sociales ont préféré depuis investir dans « l'empire du sens » (pour reprendre la formule de François Dosse [DOS 05]), si bien que depuis le milieu des années 1980 nous vivons une véritable éclipse de la critique. Nous plaçons donc depuis plusieurs années pour une relance de la critique. Mais celle-ci doit repartir sur d'autres bases. Ce qu'il faut construire aujourd'hui, c'est une critique pluraliste, qui reconnaisse que plusieurs bonnes causes peuvent chacune fonder une critique spécifique et que celles-ci n'ont pas de raisons *a priori* de converger. Par exemple la lutte contre la pauvreté et la lutte pour l'environnement ne sont pas forcément synergiques dans toutes les circonstances. Deux options sont alors possibles. Dans la première on donne une fois pour toutes, comme le fait par exemple Jacques Weber [WEB 05] priorité à la lutte contre la pauvreté, et l'on présente cette priorité comme une synergie incontournable³. Dans la seconde :

– 1) on admet qu'il est légitime et souhaitable que certains chercheurs construisent une critique mue par le souci d'éradiquer la pauvreté, et d'autres, une critique mue par le souci de l'environnement ;

– 2) on recherche ensuite, dans un débat continu à la fois scientifique et social, quels sont les terrains d'entente possibles et sur quels points au contraire des préoccupations et des intérêts restent opposés.

3. Une synergie forcée qui masque en fait la « soumission » d'une cause à une autre [NAR 04].

Dans cette seconde option, les constructions critiques respectives alimentent le débat politique qui seul peut déboucher sur un arbitrage à la fois démocratique et aussi efficace que possible (à condition bien sûr que les critiques respectives au nom de la pauvreté et au nom de l'environnement aient été conduites, comme nous le préconisons, dans le souci de mettre en lumière les conditions d'efficacité de l'action).

Les exigences fondamentales de toute critique – mettre en évidence les rapports de pouvoir, les responsabilités sur les problèmes constatés, montrer que la mauvaise gestion environnementale n'est pas une conséquence « naturelle » (ironie des mots !) du développement mais résulte de choix précis, souvent délibérés, et que l'on peut identifier et mettre en lisibilité pour le public – sont centrales dans une telle démarche critique pluraliste. Mais elles ne peuvent être considérées comme suffisantes. A partir du moment où la critique d'un système de gestion au nom d'une préoccupation sociale peut contredire sa critique au nom d'une autre, il importe que le chercheur qui construit une critique assume le caractère partiel et partial de cette construction, de façon à ce que le débat puisse ensuite opposer les tenants de critiques partielles qui s'attaquent à une situation au nom de causes différentes. On ne peut pas faire comme si l'on savait au départ quelles étaient les bonnes et les mauvaises causes à défendre. Il faut au contraire assumer le fait que dans un débat pluraliste, le débat porte en même temps sur les choix de priorité et d'objectifs, sur les causes des problèmes, et sur les moyens possibles pour y remédier. Dans un monde pluraliste où les hiérarchies de valeurs sont enchevêtrées, la critique pertinente n'est pas la critique d'ensemble d'un système global, mais la critique de situations déterminées au nom d'une préoccupation partielle clairement explicitée. C'est la rencontre de telles critiques sectorielles qui permet de déboucher sur un débat pluraliste, plutôt que sur un affrontement manichéen dont les bénéfices scientifiques et sociaux sont d'après nous à peu près épuisés.

11.5.3. Eviter la « science en bonne conscience »

Dans cette perspective, le chercheur ne peut pas se contenter d'afficher une préoccupation d'ordre moral, de « science en conscience » qui risquerait de déboucher sur le type de « science en bonne conscience » dont la tyrannie a empoisonné le débat en sciences sociales dans les années 1970. Lorsqu'il explicite – c'est une nécessité – les choix normatifs qui fondent son travail, il doit apparaître clairement que ces choix sont partiels parmi d'autres choix tout aussi moraux qui auraient été possibles. En dernière analyse il nous semble que ces choix relèvent plutôt d'un souci, d'un désir – par définition divers et différemment distribué dans la société – qui requiert l'appui d'une norme partielle (par exemple, un désir de nature ou d'eau propre qui ne pourront être satisfaits que si des normes correspondantes sont mises en œuvre dans la gestion des écosystèmes), que de normes morales ou juridiques

que l'on poserait comme référence dernière. Ce fondement dans la pluralité des désirs (et des craintes) plutôt que dans la norme nous semble approprié pour rendre compte des schizes qui structurent – si l'on ose ainsi s'exprimer – notre monde ambigu et post-moderne. Car ce sont bien selon nous les ambiguïtés manipulatrices, plus que les formes massives de domination, auxquelles doit s'attaquer aujourd'hui le travail de recherche critique.

11.5.4. Des problèmes environnementaux pris dans les dynamiques de mondialisation

Le problème de la mondialisation offre un bon exemple de ces principes de critique pluraliste. Il est clair que les problèmes environnementaux et les conditions de leur traitement sont aujourd'hui profondément affectés par les dynamiques de mondialisation en cours. Même si l'on prend comme référence de l'analyse un problème d'environnement local – par exemple la conservation des zones humides du Marais Poitevin – lorsque l'on en viendra à l'analyse des responsabilités et des causes, on identifiera rapidement que les choix agricoles locaux de drainer ces zones pour les remplacer par des cultures de maïs intensives s'inscrit dans des effets de filière et de secteur. Ceux-ci lient tous les niveaux géographiques et organisationnels, depuis les filières locales jusqu'aux négociations de l'OMC, en passant par le niveau départemental, régional, national et européen. De la même façon, dans leurs stratégies en faveur d'une cause environnementale, les stratégies des acteurs environnementaux locaux passeront très souvent par la mobilisation d'alliés régionaux, nationaux, européens et locaux. Pour les ONG, cela passe par l'action de réseaux multi-niveaux ; pour les organismes environnementaux publics, par l'emboîtement des niveaux politico-administratifs. Le diagnostic de chaque problème de (mauvaise) gestion de l'environnement renvoie donc à une analyse qui mobilise les différents niveaux géographiques et organisationnels.

Il faut cependant se garder d'introduire dans l'analyse un biais qui retiendrait surtout l'influence des niveaux « supérieurs » sur les « inférieurs ». Le diagnostic se bornerait alors à un constat désolé selon lequel des dynamiques impulsées à l'échelle mondiale par des acteurs au pouvoir irrésistible causeraient sans remède possible les problèmes nationaux et locaux. On serait à l'opposé d'une véritable analyse stratégique, soucieuse de dégager les marges de manœuvre possibles pour des acteurs réels. Au demeurant, l'analyse de problèmes globaux – la déforestation par exemple – renvoie aussi à des facteurs nationaux, régionaux et locaux sur lesquels les outils d'action des opérateurs globaux ont peine à prendre prise. Les dynamiques mondiales sont autant résultantes que motrices dans l'évolution des problèmes, notamment écologiques, du monde. Dans le domaine environnemental, la question de l'emboîtement des niveaux où les problèmes se créent et peuvent se traiter est thématifiée depuis longtemps. Le célèbre *think globally, act locally*, slogan

fondateur des Amis de la Terre en 1969, exprime l'une des connections possibles. On pourrait aussi clamer : *think locally, act globally*, par exemple : diagnostiquons localement les causes de déforestation, qui sont diverses selon les lieux, nous pourrions ainsi identifier des leviers d'action pertinents qui puissent être mis en œuvre par des opérateurs globaux.

Finalement, il faut ici aussi accepter que chaque recherche possède un caractère partiel (un désir spécifié de changement, une agence de changement possible), qui la situe aussi du point de vue de son échelle de référence centrale. Cependant, le souci de rendre compte de l'efficacité finale en termes de résultat oblige le chercheur à retenir des formes de diagnostic interscalaires, ce qui constitue encore à la fois une difficulté et une originalité de la perspective stratégique par rapport à de nombreuses autres approches qui se cantonnent sur un niveau donné de territoire ou d'organisation.

11.6. Conclusion : une alternative nécessaire aux approches consensualistes

Au total, nous proposons ici une approche stratégique et critique qui doit fournir une alternative aux approches plus consensualistes des questions d'environnement. Avec les doctrines du développement durable, de la gestion intégrée, la pression est forte aujourd'hui pour que l'on abandonne les approches adversatives de l'environnement et que l'on se concentre sur la recherche de voies (technologiques, organisationnelles, etc.) qui intégreraient en amont le souci écologique. Déjà influente dans les années 1970 (voir par exemple « l'éco-développement » prôné par Ignacy Sachs), c'est aujourd'hui l'optique que l'on retrouve par exemple dans l'éco-conception ou « l'agriculture durable ». Il est indéniable que ces problématiques aident à identifier des perspectives et des actions positives à la fois sur le plan économique et écologique. Elles sont un complément bienvenu à la problématisation environnementale, plus critique, des questions écologiques que nous avons développées ici.

En revanche nous ne voyons pas bien pourquoi le développement de ces approches devrait – comme cela est pourtant régulièrement revendiqué par certains de leurs promoteurs – remplacer, délégitimer ou dépasser les approches critiques ? Lorsque de telles approches constructives conduisent à résoudre efficacement un problème d'environnement sans en créer d'autres, elles n'ont rien à craindre d'une critique comme celle que nous construisons ici, au contraire. Lorsqu'en revanche, elles ne résolvent pas les problèmes autant qu'il le faudrait, ou lorsque prétendant résoudre un problème elles en créent d'autres aussi graves (on pense par exemple à la question des agro-carburants), la démarche critique peut s'avérer très utile (du moins, pour l'environnement et les acteurs qui le défendent). Le développement rapide

des approches consensualistes appelle un développement parallèle de démarches critiques appropriées. Cela nous semble d'autant plus nécessaire que nos recherches mettent en évidence de nombreux exemples où des démarches consensualistes sont utilisées pour masquer une absence de solution à un problème écologique tout en désamorçant l'expression critique des revendications environnementales du public [MER 07 : séance 10].