

LES REPRESENTATIONS STRATEGIQUES :
QUATRE REPERTOIRES DE L'INDUSTRIE DE L'ENVIRONNEMENT

Eléonore MOUNOUD,
Ecole Centrale Paris

maître de conférence
laboratoire Stratégie & Technologie

Grande Voie des Vignes
92 295 Châtenay Malabry cedex FRANCE

Tel. 33.1.41.13.13.99
Fax. 33.1.46.83.99.17

leonor@cti.ecp.fr

Communication soumise à la Conférence annuelle de l'AIMS Louvain Mai 1998

Mots clés : représentation, analyse de discours, environnement, structuration

LES REPRESENTATIONS STRATEGIQUES : QUATRE REPERTOIRES DE L'INDUSTRIE DE L'ENVIRONNEMENT

Cet article présente la méthode d'une étude en termes de représentations stratégiques des discours de dirigeants de l'Industrie de l'Environnement. On regroupe sous l'appellation Industrie de l'Environnement, les activités économiques qui se développent autour des besoins, des marchés et des technologies liés à la protection de l'Environnement. Certaines de ses activités comme le ramassage des poubelles ou les services de gestion des déchets ou des eaux usées, existent depuis fort longtemps, d'autres se sont créées récemment sous l'effet de différents facteurs : la mise en place d'une réglementation de protection de l'environnement, l'évolution des performances et/ou du coût de technologies de dépollution, la prise de conscience scientifique et/ou populaire des effets des activités humaines que sont l'agriculture, l'industrie, l'aménagement de l'espace. Ces activités sont le fait de grands groupes ou de P.M.E. spécialisées et donnent naissance à des coopérations entre industriels et parfois avec la recherche publique. Notons par ailleurs qu'il existe un discours véhiculé par les médias, sur le rôle économique des Industries de l'Environnement supposées créatrices d'emplois et facteurs de croissance pour notre économie. Plus récemment, un discours plus critique dénonçant les profiteurs de l'Environnement est apparu dans la presse. Enfin ces activités s'inscrivent dans un cadre social plus large, celui du débat écologique et du rapport de l'homme à la nature.

L'intérêt d'étudier les représentations est aujourd'hui souligné par de nombreux auteurs (Martinet 88, Koenig 96), le faire sur un terrain tel que celui de l'industrie de l'Environnement le multiplie. D'une part, parce que les recherches menées sur la perception des concurrents d'un secteur, se sont jusqu'ici concentrées sur des secteurs bien définis, très restreints et stables (Reger 90, Porac & Thomas 91). D'autre part, parce que le rôle des phénomènes cognitifs dans la formation des secteurs en émergence a été montré par Levenhagen, Porac & Thomas (92). Ils soulignent en particulier qu'il existe des hypothèses fortes, mais souvent implicites, sur la nature des marchés et les bases de la compétition dans les recherches en stratégie et que ce sont précisément ces définitions qui sont en jeu lors de l'émergence d'un secteur. Enfin le caractère polémique du monde de l'écologie contribuera à la "coloration" des représentations.

UNE PERSPECTIVE PSYCHOSOCIOLOGIQUE

Pour étudier les représentations stratégiques d'un secteur ou d'une industrie, il est à notre avis indispensable de commencer par caractériser les trois lieux de détermination sociale selon les pistes indiquées par la théorie des représentations sociales (Moscovici 91, Jodelet 89, Doise 90). Ce travail se fait à partir de données secondaires, les discours savants développés par les différentes disciplines scientifiques mais aussi les discours populaires qui révèlent et traduisent les dynamiques sociales à l'oeuvre. L'étude des ancrages constitue ainsi le coeur de ce protocole. Il permet d'établir une grille de lecture qui est ensuite appliquée aux entretiens. Les discours des responsables d'activités, générés par entretien semi-directif à partir d'un guide d'entretien, peuvent alors être interprétés en termes de contenu, à partir de cette grille de lecture puis en termes de conduites discursives. Ensuite il est possible d'identifier les trames c'est à dire les ensembles "forme x contenu" qui constituent des répertoires, caractérisés par l'utilisation d'un ensemble d'arguments (contenu) et de formes logico-discursives.

i) les matrices culturelles d'interprétation, la dimension historique : l'ancrage historique est lié à la définition de cadres de pensée dont les conditions de production socio-historiques ne sont plus d'actualité et qui ne font plus l'objet d'un débat social. Ces cadres de pensée se traduisent

dans des matrices d'interprétation culturelles, ancrées dans la mémoire collective. L'ancrage historique des représentations sociales en particulier dans le domaine économique est le plus souvent envisagée à partir de la division de la société en classes sociales. Les classes sociales garderaient des traces des conflits et de l'histoire qui ont présidé à leur constitution (Vergès 89). Cet ancrage est aussi envisagé comme le lieu de l'intervention de valeurs générales (Doise 90). Dans notre étude de l'industrie de l'Environnement, c'est la question de la relation de la société à la Nature et la constitution progressive d'une catégorie "Environnement" qui nous a semblé la plus pertinente pour envisager cet ancrage.

ii) les cadres de connaissance, la place de l'idéologie : Grize & al (87, p.76-77) ont insisté sur le fait que le repérage du fonctionnement idéologique du discours ne peut se faire a priori. En effet, ni la valorisation plus ou moins passionnelle de certains thèmes, ni le caractère plus ou moins "performatif" des énoncés, ni l'existence de justifications et de rationalisations avancées par le sujet pour étayer ses idées ne peuvent être considérés comme des états idéologiques de la représentation. Ce serait alors considérer qu'il existe un état neutre de la représentation et du discours, et que tout discours qui ne porte pas des marques de construction, serait idéologiquement neutre. Alors que l'idéologie peut aussi s'énoncer sur le mode de l'évidence. Le fonctionnement idéologique du discours ne se dévoile qu'a posteriori, dans l'articulation entre des formes argumentatives et des thèmes idéologiques, telle que la dénonciation du pouvoir, de la domination de certains acteurs. La représentation stratégique est multiple : elle est à la fois économique, politique et sociale (Vergès 89). Il est cependant possible de l'organiser de manière significative autour de l'existence d'une idéologie dominante et d'une contre-idéologie. Nous avons étudié la dimension idéologique des représentations de l'industrie de l'Environnement à partir de l'opposition entre le discours économique, considéré comme dominante (Godard 90) et le discours écologique, contestataire. L'étude des cadres de connaissance nous a montré deux langages dominants, l'économie et la science. Il s'agissait alors de repérer comment étaient reliées les actions au nom de l'environnement et les actions au nom de l'économie, quel était le mode de résolution de la contradiction possible entre économie et écologie.

iii) la pratique de l'acteur social : l'ancrage dans la pratique est souvent envisagé par rapport à la question du vécu et du corps. Toutefois les managers et les stratèges sont plus soumis au stress qu'aux accidents du travail, c'est de la définition de leur subjectivité / identité, de leur savoir / pouvoir qu'il s'agit. Ils sont sous l'emprise du système "*managinaire*" de l'organisation, système duquel il participe. Il est à notre avis prometteur de décrire l'ancrage psychologique des représentations stratégiques par rapport aux règles de contrôle de l'organisation (Clegg 81), qu'elles soient produites au sein de l'organisation (culture, discours officiel) ou qu'elles proviennent de l'extérieur (réglementations). Nous chercherons à repérer dans le discours quand il est fait appel aux différentes règles stratégiques, techniques, identitaires, étatiques et politiques décrites par Stewart Clegg (81) et comment ces différents éléments sont reliés entre eux dans des rapports variés de conjonction, d'opposition, de coordination, de causes, de conséquences.

Clegg (81) définit les organisations comme des structures complexes en mouvement qu'il faut penser comme des entités historiquement constituées. Elles sont constituées autour du contrôle du processus de travail. Ce processus comprend les tâches réalisées mais aussi les instruments de travail et les objets sur lequel se fait ce travail, qu'ils soient matériels ou non. Se référant à Marx, il considère que tous les membres de l'organisation sont reliés par ce processus. Le contrôle de l'organisation se fait à travers des règles qui ne sont pas forcément

définies de façon explicite ni connues de tous. Elles correspondent à la structure profonde du fonctionnement de l'organisation et se sont constituées au fil de l'histoire de l'organisation, elles sont sédimentées. Les règles sont sources de pouvoir au sein des organisations, une position de dominant se définissant par une plus grande maîtrise des règles. Les conflits et les démonstrations de force se font autour de la définition des règles.

Clegg distingue cinq types de règles organisationnelles, les règles techniques qui renvoient au processus de production comme système de contrôle des employés, les règles qui assurent la régulation sociale au sein de l'organisation, les règles de reproduction qui servent à maintenir le contrôle managérial, les règles stratégiques qui régissent les relations entre organisations (concurrence, coopération, ..) et les règles d'Etat qui correspondent à l'influence de l'état sur l'activité de l'organisation (ex. réglementation). Clegg montre comment les différents types de règles interagissent et sont interreliées pour former un tout cohérent. Il insiste en particulier sur les rétroactions des règles d'Etat sur l'ensemble des autres règles. Ainsi la réglementation du marché du travail en imposant à travail égal, des salaires égaux entre les hommes et les femmes, a un impact sur la répartition du travail entre les hommes et les femmes. De même, le développement de l'enseignement de la gestion contribue à la formation, au maintien et à l'utilisation de l'idéologie managériale comme instrument de pouvoir dans les organisations.

Nous avons rencontré des gestionnaires qui ont la responsabilité stratégique d'une activité économique "étiquetée" Environnement pour qu'elles s'expriment sur cette activité (sur le lien entre cette activité et la question plus large de l'Environnement) en interaction avec notre questionnaire présenté comme un intérêt pour *"le développement d'activités économiques autour des besoins, des marchés et des technologies liés à la protection de l'Environnement"*.

Les entretiens réalisés en 1995 dans l'ingénierie, l'industrie chimique les services aux collectivités locales et chez un opérateur public ont tous été initiés à partir d'une recommandation effectuée par un contact personnel. La richesse de certains entretiens nous semble liée à un climat de confiance et donc à cette entrée en matière.

Les énoncés produits ne sont plus des ressources pour avoir accès à autre chose, des preuves accumulées en faveur de telle ou telle hypothèse, ils sont le sujet (*topic*) même de la recherche.

La présentation des entretiens est la suivante :

0- Les conditions de l'entretien

1- Les ancrages du discours dans les lieux de détermination sociale

2- Les formes de mise en relation des énoncés et leur degré d'articulation ;

les relation d'opposition, de coordination, de causes, de conséquences.

3- L'interprétation de la schématisation : la schématisation correspond à un processus de création, par le moyen du discours, d'un micro-univers, elle a pour fonction, pour le locuteur, de conforter ou de susciter une représentation chez son interlocuteur.

Pour étudier l'ancrage socio-historique, nous envisageons comment est employé le terme Environnement (s'il est employé) et quels sont les termes qui lui sont associés ou opposés. Pour l'ancrage idéologique, nous repérons comment sont reliées les actions au nom de l'environnement et les actions au nom de l'économie. Pour l'ancrage dans la pratique, nous chercherons à repérer dans le discours quand il est fait appel aux différents aspects du devenir de l'organisation. Les règles techniques renvoient au processus de production, les règles

identitaires assurent la régulation sociale au sein de l'organisation, les règles politiques servent à la reproduction et au maintien du contrôle managérial, les règles stratégiques régissent les relations entre organisations (concurrence, coopération) et les règles étatiques correspondent à l'influence de l'état sur l'activité de l'organisation (ex. réglementation).

La grille de lecture établie à partir des discours savants et populaires est utilisée de deux façons, d'une part elle nous sert à caractériser les ancrages socio-historique, idéologique et organisationnel dans les discours en nous indiquant les questions à nous poser, d'autre part elle guide l'interprétation de la schématisation. L'interprétation donne à voir la représentation de la réalité que souhaite promouvoir le locuteur, elle peut se lire à travers les prises de position sur les trois ancrages, et en particulier autour du mode de résolution de la contradiction entre économie et écologie. L'énonciation donne aussi à voir la représentation de soi du locuteur - c'est à dire la place qu'occupe le locuteur dans l'univers qu'il construit et le rôle que joue cet univers pour le locuteur - à travers les processus de dénomination, de prise en charge, d'articulation des énoncés.

La présentation des entretiens se fait secteur d'activité par secteur d'activité. Pour chacun sont donnés quelques précisions sur le contexte sectoriel et les règles du contrôle organisationnel, en particulier les règles stratégiques. Les entretiens sont ensuite présentés un par un. Envisager la conversation comme méthode de recherche nous a conduit à un parti-pris dans la présentation des entretiens. Il s'agit d'informer le lecteur sur les conditions de l'entretien et de lui donner à voir les étapes de notre analyse des contenus de l'énonciation afin de lui permettre de valider notre interprétation. Les mots extraits des entretiens sont en italique.

QUATRE SECTEURS INDUSTRIELS ENGAGÉS DANS L'ENVIRONNEMENT

1. Ingénierie et Environnement

a. Contexte sectoriel

Les ingénieries sont considérées comme peu nombreuses, de faible taille en France par rapport à l'international, peu impliquées dans les questions d'environnement. La presse s'est récemment faite l'écho du développement des activités d'ingénierie d'environnement. Les Echos en date du 31.12.92 signalent ainsi que les ingénieries sont "*condamnées à la diversification*". Face à la stagnation du chiffre d'affaires des ingénieries du fait du recul des investissements industriels et du marasme du marché du logement, elles "*misent sur de nouveaux créneaux comme l'environnement*".

Deux entretiens réalisés en Mai 1995, l'un avec le responsable de la division Environnement d'une Ingénierie, l'autre avec le responsable d'une filiale d'un groupe d'ingénierie, spécialisée en traitement des effluents industriels liquides sont présentés ici.

b. Entretien Ingénierie 1

Ce premier entretien s'est déroulé à une table, en face à face avec le responsable du département Environnement, qui semble fort las. Nous nous étions mis d'accord au téléphone sur le déroulement et sur la confidentialité de cet entretien. La plaquette présente différents procédés pour différentes industries dont un développé par Elf Atochem. A la question "*quelles sont vos activités dans le secteur de l'environnement?*", il raconte que la division

Environnement a été créée en septembre 1993 pour faire face aux *opportunités* sur les marchés des déchets, tant les ordures ménagères (O.M.) que les déchets industriels spéciaux (D.I.S.), et en particulier à l'international, en Europe de l'Est et en Asie, pour les D.I.S, mais que le marché est plutôt *restreint*. Les fonctions assurées sont des fonctions *d'ingénierie pour les clients*, qui ne sont *pas spécifiques à l'Environnement* et des fonctions *d'ensemblier*. A l'inverse de la chimie et du pétrole où le *know how est présent chez le client*, dans l'environnement, il faut *avoir accès ou proposer une ou plusieurs technologies*. Les projets sont caractérisés par un *délai*, un *temps de latence* plus important, on les *fait traîner*, ils sont souvent *différés*. Ce sont souvent des *faux problèmes*. (Les expressions utilisées par notre interlocuteur sont ici mentionnées en italique). A la question, "*ça va évoluer comment ?*", pas vraiment de réponse. La question est alors reformulée ainsi : "*Mais enfin si vous avez créé une entité Environnement au sein de cette société, c'est que vous avez identifié un marché, un potentiel de croissance, une logique ?*" Et il répond "*Ca ferait plaisir à mon Président de vous entendre dire ça mais moi je vois pas*". Nous avons ensuite balayé la fin du questionnaire. Après 1h30 d'entretien, il a été appelé pour une réunion sur les prix et nous a assuré de sa disponibilité, en cas de questions supplémentaires à lui poser, avant de nous raccompagner à l'ascenseur.

On est loin de la production d'une argumentation à base de "Oui, ces questions d'environnement ont changé notre activité parce que ..." telles que celles auxquels Grize & al (87) ont fait face dans le cadre de leur enquête : "oui, les nouvelles technologies ont changé mon travail". A ce stade, et comme c'est un phénomène qui va se répéter, quelques réflexions peuvent être avancées. 1/ Le contexte de l'entretien a pu permettre cette réponse, on est loin de l'ouvrier face à monsieur le chercheur en sciences sociales, c'est même une situation un peu inversée de monsieur le directeur face à l'étudiante. 2/ Nous voilà dans un cas où l'environnement c'est *business as usual* et on peut le dire. En effet, dans les cas de la mise en place de politique de réduction des pollutions, il est plus difficile d'admettre que l'environnement c'est *business as usual*, surtout si cet argument sert à mobiliser les troupes, à faire évoluer des pratiques d'exploitation en coûts et en qualité. On peut envisager que les conditions de l'objectivation, au sens de Moscovici, ne sont pas réunies : il n'y a pas de stratégie discursive. A l'inverse, on peut y voir la stratégie de ne pas avoir de discours sur l'environnement, d'affirmer la légitimité du "*business as usual*".

c. Entretien Ingénierie 2

0. Conditions de l'entretien : Le deuxième entretien dans ce monde de l'ingénierie de l'environnement est réalisé avec le responsable d'une filiale de 30 personnes spécialisée sur des installations de *traitement des effluents liquides industriels*. L'entretien se déroule de façon satisfaisante, 2 heures d'entretien (5000 mots, 9 pages de transcription) suivi d'un déjeuner. Ce n'est pas un entretien considéré comme raté - notre interlocuteur a bien voulu répondre aux questions - mais comme pas très satisfaisant non plus, le contenu ne paraît pas très riche, le ton est monocorde, des relances et des questions plus précises sont nécessaires après chaque séquence, le discours ne se met pas en place, cela ne donne pas l'impression que l'on arrive à une bonne conversation. Le discours ne fait référence ni à un vécu individuel, ni à un vécu groupal sauf pour quelques séquences, il est qualifié de « préthéorique ». L'implication du locuteur est faible (JE apparaît 9 fois, ON, 112 fois, NOUS, 23 fois pour 4975 mots soit 2,8%). JE n'apparaît que *de dicto*, jamais *de re*, il n'est jamais acteur.

1- Les ancrages du discours dans les lieux de détermination sociale : L'ancrage socio-historique est très limité. Il est repéré à partir des utilisations du terme environnement. Aucune référence n'est faite à la relation entre environnement et société, si ce n'est la remarque sur l'environnement dont on se soucie maintenant en Espagne, remarque qui apparaît comme une toile de fond du raisonnement sur les nouveaux marchés. Les emplois du terme Environnement sont plutôt liés à des questions économiques (les coûts) et surtout réglementaires, qui relèvent respectivement des ancrages dans le discours économique et dans la pratique (règle étatique).

L'ancrage idéologique consiste à proposer une opposition simple entre une logique technicienne qui conduit à la meilleure solution et qui se situe du côté de l'écologique, et une logique de l'économique, qui conduit à ne pas investir pour dépolluer parce que ce n'est pas productif. Seules les pressions de la direction régionale de l'industrie (drire) et les aides des agences de l'eau réconcilient ces deux pôles et permettent de trouver une solution, de développer un marché.

Les ancrages dans la pratique, dans les règles de contrôle de l'organisation, sont les plus nombreux, ils se situent majoritairement du côté des règles étatiques (la réglementation), des règles techniques (la bonne solution qui n'est pas forcément une technologie), des règles identitaires (liées à l'emploi du Nous). Les règles stratégiques concernent les clients et les concurrents. Nous avons déjà dit comment le discours tendait à disqualifier les comportements des uns et des autres. Pour les clients, l'obligation légale de conformité se transforme en obligation morale (*la hiérarchie de la dépollution, l'échelle de l'embêtant, le droit chemin*) mais elle semble parfois dérisoire (*moins névralgiques, au second degré, traitement tertiaire, un sucre dans 1 litre d'eau*). Le discours managérial n'apparaît pas, le pouvoir managérial sur l'organisation ne semble pas un problème dans une ingénierie de 30 personnes.

2- Les formes de mise en relation des énoncés et leur degré d'articulation : Les connecteurs traduisent la mise en relation articulée des segments au sein des séquences, l'autre voie peut être un simple rapprochement. Les ancrages historique et idéologique constituent une toile de fond qui apparaît par instant dans le discours, mais la majorité du discours se réfère à la place de l'organisation. Les articulations se font entre les différents types de règles organisationnelles. Elles peuvent se faire sur le mode de l'évidence, en particulier l'articulation de la réglementation avec le marché et la technique (par le Voilà). Elles peuvent aussi se faire sur un mode très argumenté. Les séquences 12 à 19 relient **identité, technicité et activité de l'organisation** à travers le mot « *ça* » (la réglementation), pour les opposer aux comportements des clients et des concurrents. Les séquences finales opposent les évolutions que l'on pourrait oser espérer de par l'évolution de la réglementation aux comportements d'évitement des clients. Les argumentations sur la concurrence, et en particulier sur les grands opérateurs marquent une différence (*des intérêts pas convergents*) ou une séparation dans le temps (*il y a longtemps*).

3. l'interprétation de la schématisation : le discours laisse voir un univers concurrentiel où le marché n'existe que par contrainte légale, il n'y a pas de demande. Cette obligation apparaît comme une contrainte morale (*hiérarchie*) à laquelle les clients cherchent à échapper, leur comportement n'apparaît pas comme irrationnel car les investissements sont non-productifs et que les problèmes ne sont pas forcément très graves (*un sucre dans un litre d'eau*). Leur tentative de fuite fait qu'il reste du marché (appuyé par le 'c'est vrai', S.35-36) ce qui résout la

contradiction économie / écologie de façon assez paradoxale ! Plus mauvais sont les concurrents (*ces gens-là*), qui apparaissent de façon implicite comme des profiteurs de l'environnement. Il y a une incertitude forte sur l'évolution, qui pourrait être positive si on n'était pas dans un monde économique, donc irrationnelle dans la logique présentée, par rapport à une rationalité technique de la dépollution. La représentation est **attitude** lorsque le discours connote de façon positive, même sans le dire, un certain nombre de termes (*recyclage*) et disqualifie un certain nombre de comportements, ceux des concurrents et des clients. La représentation est **raisonnement** lorsqu'elle articule identité, technicité et activité de l'organisation sur une trame historique et idéologique entr'aperçue.

2. Industrie chimique et Environnement

a. Contexte sectoriel

Rappelons ici que l'une des 3 raisons mentionnées par Godard (92b) pour expliquer la montée des préoccupations environnement c'est le développement d'une industrie chimique susceptible de relâcher des composés toxiques. On peut aussi mentionner les grands épisodes médiatiques, Bhopal, Séveso, la pollution du Rhin, les pluies acides qui ont mis en cause les industries chimiques (Laufer 88). Dans les différents rapports sur les questions d'environnement, qu'ils émanent d'institutions ou de cabinets de conseil, l'industrie chimique est montrée du doigt comme le secteur industriel le plus pollueur mais aussi montrée en exemple pour son action dans ce domaine. Les raisons en sont multiples. D'abord, l'industrie chimique a développé de gros efforts de communication au début des années 90, en particulier avec la promotion du slogan "la chimie au service de l'environnement". Ensuite, elle s'est impliquée dans les programmes volontaires (Responsible Care, Business Council for Sustainable Development, Entreprises Pour l'Environnement, etc...) qu'elle souhaiterait voir se substituer aux mesures réglementaires. A titre d'exemple, le groupe Rhône-Poulenc s'est tout à la fois investi fortement dans E.P.E et doté de priorités Environnement depuis 92.

Deux entretiens ont été réalisés, le premier d'une durée de deux heures avec le directeur de la recherche et de la stratégie d'un autre groupe de la chimie, appelé ici GC (4.000 mots, 9 pages de transcription), le troisième prévu pour durer 1h00 d'une durée de 3 heures (11.100 mots, 25 pages de transcription) avec le responsable d'un centre de profit de Services pour l'Environnement (ES), au sein de ce même groupe GC.

b. Entretien Chimie 1

0. Conditions de l'entretien : Au mot "environnement", notre interlocuteur tient à rappeler les nombreuses actions du groupe chimique GC en faveur de l'environnement. L'entretien se déroule sur le mode de la conversation, de façon très courtoise et très positive. Le discours se met en place de lui-même, peu d'interventions et de relances sont nécessaires. Notre interlocuteur nous remet une pile de documents sur les actions environnement du groupe et quelques noms de personnes à contacter pour d'autres entretiens. Les verbes et les noms qui marquent une **transformation**, une **évolution**, une **différence**, une **création**, un **développement** sont très présents (42 fois).

1. Les ancrages : Le terme Environnement est utilisé soit en association avec la **réglementation**, soit de façon **globale** et peu définie. Dans le premier cas, il peut être associé de façon classique aux **contraintes** que la réglementation génère (*les investissements en*

dépollution, les usines vertes) par rapport auxquels il faut être en conformité mais il n'a pas de protestation contre cet état de fait, seules les exigences des actionnaires limitent cet investissement. La réglementation Environnement est le plus souvent associée aux **opportunités** qu'elle ouvre (*nouveaux business, nouvelle stratégie produits*). Ceci permet et requiert une acceptation plus large de l'Environnement qui est alors associé au Progrès et à la résolution des Vrais Problèmes. Il n'a pas de discours de dénonciation de la pression écologique. Les raisons économiques et écologiques peuvent se trouver en conjonction. En ce qui concerne l'ancrage organisationnel, ce qui frappe c'est **l'importance du jargon managérial**. Le mot Business est souvent utilisé mais aussi de nombreuses autres expressions : activités stratégiques, levier stratégique, positionnement stratégique ou exceptionnel, projets nouveaux, compétence, organisation par marché, avantage concurrentiel, vache à lait, innovation, veille technologique, etc. ... Le changement de règle stratégique est clairement intégré : il faut être le premier sur le marché avec des produits nouveaux (*innover*) qui intègrent (*entre autres*) la dimension environnement.

2- La mise en relation des énoncés Le discours commence par reconnaître le caractère polluant sur le mode de l'évidence. Deux suites de séquences argumentatives sont particulièrement riches en connecteurs, la première, à propos du double positionnement vis à vis de l'environnement, à la fois en retrait, dans la tranchée mais aussi en avance, au service de l'environnement ; elle relie cette position avancée sur les services à la nouvelle stratégie produits. La seconde séquence traite la question de la concurrence de façon double, à la fois entre chimistes et entre opérateurs sur l'environnement. Le discours est rebouclé à la fin, sur l'opportunité offerte pour l'activité produits et sur les risques de ce double positionnement (se prendre les pieds dans le tapis) et sur l'impossibilité actuelle de ne rejeter que de l'eau pure et de l'air, qui reconnaît le caractère polluant de la chimie.

3- L'interprétation Ce discours présente une volonté affichée de changement, de passer d'une position où la perception de l'environnement dans l'entreprise, est celle d'une contrainte, celle de freiner, à la catégorie où la perception est celle d'une opportunité. Il doit toutefois prendre en compte l'impossibilité de sortir totalement de la première position. Le discours vise à minimiser l'aspect négatif, en le mettant au passé ou en l'opposant aux nombreuses actions positives. Il ne présente pas de stratégie de dénonciation et cherche à conforter la représentation d'une chimie "au service de l'environnement". Ce qui est plus particulièrement frappant, c'est l'importance du Dire, de la parole et donc la reconnaissance du rôle du lobbying, de la communication (remise des documents), du slogan (la chimie au service de l'environnement) et ce, dans de nombreuses séquences. (*Nous avons décidé de dire, / on a cette position vis à vis de le Dire de dire; / on est rentré dans ce business qu'on appelle ..., qui est quelque chose ..., on dit 'traitement des déchets spéciaux*). Le sujet est en position de porte-parole, il raconte l'histoire de la grande **transformation** du groupe et la grande **différence** que ça fait ('grand' est utilisé 14 fois). La gestion de la contradiction passe ici par la **coexistence** entre les deux aspects, les deux problématiques - l'une de limitation des investissements de dépollution et l'autre de développement des services pour l'environnement et plus encore de prise en compte de la dimension environnement dans la construction de l'avantage concurrentiel, (ce qui constitue la nouvelle stratégie produits) - restent présentes. Notre interlocuteur met en œuvre une stratégie de **découplage** (Demers & Barral 96), les deux aspects existent. GC est un pollueur de loin mais dépollueur de près (S.36). Il n'y a pas vraiment de recadrage, d'arrangement ponctuel ou de compromis durable établi. Cette position se rapproche de la stratégie du "*ped à la fois sur le frein et sur l'accélérateur*" de l'association

Entreprises Pour l'Environnement dont le rôle de lobbying a été étudié par Bensédrine & Demil (96) .

c. Entretien Chimie 2

0. Conditions de l'entretien : Notre interlocuteur semble très concerné par le sujet et prend plaisir à expliquer son activité. La présence du locuteur est très forte, en particulier *de re*, (*je suis allé voir, je suis allé discuter*) (ON est utilisé 290 fois, JE, 98 fois Nous, 90 fois pour 11.100 mots 4,5%). Il y a mélange des identités entre la personne, l'activité ES, le groupe GC : le Nous, le On, le Je servent tour à tour à désigner l'une des trois entités. Les niveaux de référenciation sont multiples, à la fois individuel, lié à l'expérience personnelle du sujet qui se met en scène dans des anecdotes, mais aussi groupal, de façon assez identique à l'entretien précédent et parfois préthéorique (*c'est la législation qui crée le marché*). De cette façon de parler émerge une figure d'entrepreneur (*je veux plus faire de membranes, je fais des procédés propres ; je suis un spécialiste ; quand on arrive, il faut que les coûts tombent sinon ...*).

1- Les ancrages : Le monde de l'Environnement est une appellation qui recouvre un univers mal défini dans les deux premières parties de l'entretien, il est en opposition nuancée avec l'activité industrielle, c'est un monde de prescripteurs, marqué par la réglementation qui crée le marché. Ce n'est qu'à la fin de l'entretien que l'environnement apparaît alors comme étant sous le règne de l'opinion et de l'image, c'est à la fois une chance pour l'évolution du groupe GC et un risque pour l'activité de services (*quid de la pérennité du domaine ?*). Environnement et économie ne sont pas systématiquement opposés, il y a des justifications économiques aux actions de protection de l'environnement même si elles rencontrent des limitations (*personne ne dépollue de gaieté de cœur*). De nombreuses règles organisationnelles apparaissent dans le discours, les règles stratégiques sont **explicitement énoncées comme des règles**, sur le mode normatif (*le bébé a deux obligations*). La règle étatique de la réglementation apparaît comme une relation avec les pouvoirs publics plus que comme une donnée. Les prescripteurs constituent d'ailleurs l'un des objets du discours, les pouvoirs publics n'étant qu'un des éléments de la classe, les "directions corporate environnement" en étant un autre.

2. La mise en relation des énoncés : le discours est marqué par des oppositions :

- **l'opposition entre la domination par les volumes et l'innovation sur des niches**, à l'origine du jeu en interne avec la règle stratégique du leadership mondial (*j'ai un problème avec ma DG, je ne sais pas qui sont mes concurrents*) à laquelle est opposée la stratégie de niche (l'activité que j'ai, à savoir une couverture à trous) d'où un travail discursif intense pour énoncer les nouvelles règles stratégiques. Le discours raconte la même histoire que dans le précédent entretien mais en l'articulant fortement aux règles stratégiques et à l'identité de l'organisation, identité tout en *technicité* (*nos compétences, nos sciences, la mesure industrielle, notre culture d'industriel*). Il présente une analyse du développement des activités de services à l'environnement, en relation avec le savoir *managérial* (*innovation , on collecte et on sélectionne des idées, c'est un peu 3M*) ; de même en conclusion, (*oui parce qu'ils ont pas une culture de, ce qu'on appelle chez GC, la **core competence***).
- **l'opposition généraliste / spécialiste sur la façon de conduire cette activité**, voir en particulier la stratégie de dénonciation sur le mauvais généraliste (*qui s'appelle en général, Générale de quelque chose*), l'activité de services à l'environnement s'est toutefois développée grâce à l'alliance avec un généraliste (**Je crois que je suis par contre la seule**

société mondiale à m'être allié à une société de services, ce qui m'a donné la vision globale de la problématique du traitement de déchets et me permet d'aller plus vite dans le développement.).

- l'opposition **sur la nature de l'activité produits / services**, il s'agit avant tout de rentrer dans une logique de services même quand on vend des produits ;
- l'opposition **dépollution / antipollution** dans les solutions proposées, l'activité de services à l'environnement ne consiste pas seulement à dépolluer ses clients mais surtout à proposer des solutions (produits ou services) qui limitent la pollution chez le client, à rentrer **très en amont**, avec des solutions pas chères.
- l'opposition entre GC et ses confrères chimistes, pas totalement énoncée mais aperçue à travers des anecdotes (voir l'épisode des membranes et celui sur les HC).
- l'opposition entre les grands chimistes, les confrères, savants mais complexes donc chers et les concurrents moins chers (*les chinois*) ou plus réactifs (*les pakistanais*) ...

Enfin il faut noter que la démarche de Services à l'Environnement (SE) se situe, au sein de l'évolution plus globale de la maison-mère GC. Cette évolution du groupe rend possible cette démarche de SE qui en retour renforce le groupe dans son évolution.

3. L'interprétation : Ce discours met en scène l'activité, présentée comme innovante, d'un petit groupe, d'ailleurs masqué par la figure d'entrepreneur qui s'affirme. Il reconnaît la contradiction pour l'industriel-client entre écologie et économie et s'appuie dessus pour résoudre la contradiction entre écologie et économie de façon personnelle. Il met en scène l'homme qui *dépollue moins cher*, qui *économise de la pollution*, qui trouve la *justification économique* à l'action, qui *partage un gain avec le client*. Ce discours légitime l'économique en l'opposant au commercial. Il met aussi en scène le spécialiste (compétences & crédibilité) face au généraliste (avec sa benne à ordures), il oppose la Cité industrielle, scientifique, rationnelle qui permet de concevoir la meilleure solution, pour le client et pour SE, aux égarements polluants de la Cité marchande. C'est une démarche de grands chimistes de grande complexité, les confrères, qui s'opposent aux concurrents à bas prix, simples producteurs, sans compétences de recherche. C'est aussi une façon de s'affranchir de la concurrence frontale (*à la marchand de tapis*).

Les prescripteurs et les clients sont donc plus importants dans le discours que les concurrents ou les fournisseurs. Le client, devenu responsable de ses déchets par la loi, devient regardant, ce qui permet l'entrée des spécialistes - et intelligent, c'est-à-dire qu'il essaie de n'être plus client. L'importance des prescripteurs est liée à l'absence de justification économique *a priori*, la justification économique est à construire en jouant avec les contraintes qui pèsent sur les clients. L'action peut se faire sur les règles émises par les pouvoirs publics, la réglementation / législation n'est pas une donnée, elle est le fruit d'une négociation (lobby).

A nos yeux, ce discours résulte d'une prise en main, sorte de hold-up managérial, de la question de l'environnement. Il peut aussi être une ébauche d'un possible pour l'industrie de l'environnement. Il joue sur les deux tableaux de l'écologie et de l'économie et présente une activité qui peut être vue comme deux fois positive (elle permet de diminuer les coûts

d'environnement ET d'économiser de la pollution) ou comme deux fois négative (elle fait du profit ET elle pollue), selon les deux idéologies identifiées.

3. Services de collecte de déchets aux collectivités locales

a. Contexte sectoriel

La collecte des ordures ménagères est assurée à 55% par les collectivités locales. Les 45% restants sont assurés par la Lyonnaise et la Générale pour parts quasi-égales et par une frange de petits opérateurs. Les deux grands opérateurs de service aux collectivités locales que sont la Lyonnaise et la Générale sont présents dans le domaine de la collecte des déchets par leurs filiales respectives, SITA et CGEA-Onyx, mais aussi par les chauffagistes (respectivement Elyo et Générale de Chauffe) qui conçoivent et exploitent des unités d'incinération de déchets. La durée des contrats de collecte signés avec les collectivités locales est de 3 à 10 ans. Les relations étroites entretenues avec les élus locaux qui ont le pouvoir de décision jouent un rôle important dans ce secteur. La prestation de base étant simple à réaliser, cela reste un marché sur lequel subsistent le plus facilement de petites entreprises locales. C'est un marché à faible marge. Sa croissance actuelle pourrait être remise en cause par les politiques de réduction des emballages (consigne, réduction à la source). L'introduction de la collecte sélective et du tri, nécessaires pour le recyclage et la valorisation, est l'occasion d'offrir de nouveaux services, donc de faire croître le marché. C'est aussi un moyen de rendre ce secteur moins concurrentiel et de protéger les marges. Le renforcement de la réglementation sur les déchets modifie les règles du jeu. En particulier, celle-ci redéfinit les conditions de conception et d'exploitation des décharges. Les décharges vont disparaître pour devenir des installations d'élimination par stockage et ne recevoir plus que des "déchets ultimes". Ceux-ci sont définis par la loi comme des déchets provenant de traitement préalable (déchets de déchets) ou des déchets qui ne peuvent être traités dans des conditions techniquement et économiquement acceptables. Ces installations seront les seules autorisées à fonctionner à compter du 1er juillet 2002. Les décharges actuelles doivent être transformées ou fermées, les décharges brutes, fermées et leurs sites réhabilités. La suppression de la mise en décharge des déchets ménagers et des déchets industriels banals à l'horizon 2002 devrait permettre le développement des collectes sélectives, permettant le recyclage, et des stations de traitement de déchets.

b. Entretien collecte

0. Conditions des entretiens : Les entretiens ont été réalisés respectivement avec le président et le directeur du développement. Ils ont duré environ une heure, ils étaient centrés sur la définition et l'évolution de l'activité de la filiale Propreté, l'entretien 3.2 commence par aborder la création d'un service Marketing au sein de l'entreprise.

Ancrages & Interprétation : ces entretiens font apparaître les questions d'environnement sous deux aspects, **l'image positive** que cela donne à l'activité, en relation avec le rôle croissant de la Bourse et des *pension funds* américains, et la **réglementation** qui rajeunit l'activité et la rend donc attractive pour de nouveaux acteurs. Le dilemme écologie / économie n'apparaît qu'au niveau national, par la question de la capacité de l'économie à supporter les coûts d'environnement. Les clients sont les collectivités locales, elles ont pour obligation légale de traiter les déchets. La seule question, ce sont les règles stratégiques et en particulier les relations avec le concurrent et alter ego. Le problème se pose dans les termes suivants : Comment passer d'un métier où l'on ramasse les poubelles aux exigences actuelles de la

gestion de déchets, faire face à la menace des nouveaux entrants potentiels, qu'ils soient étrangers ou nationaux, technologiques ou opérateurs ? Ceci pose le problème de définition de l'activité : jusqu'où aller dans la technologie, l'incinération, le tri, le recyclage et l'internationalisation ? La technologie joue un rôle important dans la définition du futur à la fois comme opportunité (qui dit sophistication technologique, dit marge importante) et comme menace (si on ne sait pas / plus faire, d'autres viendront).

4. Un opérateur public dans l'incinération de déchets

a. Contexte sectoriel

Un opérateur public OP est présent dans l'incinération des déchets par l'intermédiaire de deux filiales. Il est ainsi l'actionnaire majoritaire d'une entreprise présente depuis 1920 dans le traitement des déchets mais dont les deux autres actionnaires sont la Lyonnaise et la Générale. Procès et menaces de procès se multiplient entre les actionnaires. L'autre filiale a été créée en 1990 pour faire face aux limitations d'action de la première. Cette création s'est faite dans le cadre d'un programme plus large de diversification dans les services. Une troisième filiale a été créée pour rentrer dans le domaine de l'eau. En juillet 94 la presse se fait l'écho de cette création en ces termes : *"En guerre ouverte depuis plusieurs mois avec la Générale et la Lyonnaise des eaux, hostiles à sa politique de diversification, OP vient de trouver une réponse inattaquable en s'associant avec un spécialiste des services aux collectivités locales, pour mener des opérations à l'étranger (...) Affronter une nouvelle concurrence lors d'appels d'offre internationaux ne réjouit pas la Générale et la Lyonnaise des eaux, qui souhaiteraient obtenir des contreparties. Déjà certains suggèrent que OP pourrait renoncer à poursuivre sa diversification en France"*. Le devenir de la nouvelle filiale et le développement de la filiale historique paraissent donc compromis. Le Conseil d'état a par ailleurs décidé que OP devrait se retirer des secteurs où existe un fort contingent de P.M.I. mais pourrait se maintenir dans ceux où elle rencontre la concurrence des grands groupes. OP a ainsi pu se maintenir dans l'incinération des déchets avec production d'énergie mais s'est vu interdit de collecte, de tri et d'enfouissement.

Deux entretiens de 2 heures ont été réalisés, avec un dirigeant de la nouvelle filiale (Filianov) et un de la filiale historique (Filiahisto), dans des atmosphères très contrastées. Le premier acceptait les questions qui lui étaient posées et développait des réponses avec plaisir, dans une atmosphère détendue. Le second nous a reçue, en face à face distant, dans un bureau immense autour d'une table de négociation carrée de 5 mètres de côté, les questions posées étaient systématiquement rejetées le tout contribuant à une atmosphère plus que tendue. A la fin de l'entretien, la plaquette technique de présentation des résultats de l'exploitation des usines d'incinération, dont la longévité fait la fierté de l'entreprise, nous a été proposée.

b. Entretien Public 1

1- Les ancrages historique et idéologique ne sont que très peu développés.

2. La mise en relation des énoncés Le discours est marqué par différentes sources de conflit et d'opposition :

- la création de Filianov s'est faite contre les actionnaires de Filiahisto,

- l'opposition entre la rationalité faible des clients politiques et généralistes face à la rationalité forte d'ingénieur et d'économiste de l'entreprise (le client c'est les collectivités locales, ce ne sont pas des ingénieurs, ce ne sont pas des économistes, ce sont des élus qui sont des généralistes, ... il s'agit de s'adapter à ça, essayer de comprendre le client, essayer de comprendre le besoin qu'il a d'être réélu, c'est normal pour un élu, *donc* il faut s'adapter à son besoin et ne pas chercher nécessairement à faire hyper rationnel, ça conduit pas nécessairement au choix du technicien qui fait de la pure rationalité, au moins cher possible, ils veulent faire pour le mieux mais avec leur logique à eux,)

- le discours pratique la disqualification généralisée des concurrents :

- il y a une faible présence du marché et plus généralement du discours managérial, la croissance ne peut être liée qu'à la réglementation.

- contrairement aux entretiens précédents où les règles stratégiques s'énoncent comme des codes de conduite pour les organisations (il faut innover, etc), dans cet entretien, les relations entre organisations sont réglées *par des décisions politiques*, l'activité de l'organisation se déroule avant tout dans un **monde politique** :

- à la toute fin de l'entretien il énonce un monde idéal celui où serait mis en place une solution "colbertiste", sans rapport avec le marché.

3. L'interprétation : Cet entretien ne présente pas de mode de résolution de la contradiction entre économie et environnement. Il fait apparaître un monde où la lutte se joue entre le groupe OP et les concurrents privés, d'une part, et d'autre part, entre le groupe OP et le monde politique - c'est à dire entre des ingénieurs et des économistes rationnels confrontés à l'irrationnel des politiques qui "collent" à l'opinion. Le monde politique apparaît sous les traits d'un ON impersonnel et malfaisant, d'un technocrate ignorant, d'un honorable sénateur qui ne connaît rien à rien, d'une ministre de l'environnement opportuniste et de l'état propriétaire malveillant. La représentation proposée vise à faire reconnaître le bien-fondé de l'approche dite "colbertiste" où la rationalité technico-économique centralisée, mais pas politique, prime. La grille de lecture que nous avons proposé pour l'industrie de l'environnement et que l'on a vu fonctionner autour du mode de résolution de la contradiction économie / écologie trouve ici une limite. Le cœur du raisonnement est ici centré sur l'opposition service public / entreprise privé. Ce sont les règles étatiques articulées à l'identité d'opérateur public de l'organisation qui fonde la logique de ce discours. La légitimité du service public et d'une planification nationale optimisée pour le contribuable citoyen, est confortée par son rôle social sur l'emploi comme le montre les deux dernières séquences argumentatives de cet entretien.

c. Entretien Public 2

Cet entretien ne fait pas plus que le précédent apparaître de mode de résolution de la contradiction entre économie et écologie. Filiahisto est un opérateur d'usines d'incinération dont les positions sont assurées mais les conflits entre actionnaires et l'absence de volonté et de légitimité de la maison mère OP, plus concernée par les questions liées à la déréglementation et au maintien du service public, rendent tout développement impossible. Elle semble donc comme drapée dans la technique qui fonde son identité, il ne lui reste qu'à faire tourner ses usines du mieux possible et à faire reconnaître la qualité de ses compétences techniques.

QUATRE REPERTOIRES

QUATRE FACONS DE CONSTRUIRE UNE ACTIVITE DANS L'ENVIRONNEMENT

L'identification de répertoires suppose de faire émerger des catégories de discours. Nous sommes amenés à distinguer les discours selon leurs positions quant aux différents lieux de détermination sociale.

Nous avons dans un premier temps étudié l'**ancrage socio-historique** des discours à travers la constitution de l'environnement comme objet du discours. C'est autour de la réglementation que tout se joue. L'environnement est soit absent du discours soit associé à la réglementation, celle-ci étant parfois reliée à la pression sociale, à la prise de conscience, à la volonté politique, à l'écologisation de la société mais jamais au développement durable (Brundtland 87). Enfin, à la réglementation, est associé un "supplément d'âme", en plus ou en moins, en moins lorsqu'il est dit que ce sont de faux problèmes, en plus, lorsqu'il est associé au progrès, aux vrais problèmes, à l'humanité. Ces aspects permettent de traiter de l'environnement comme d'un problème d'image, de mode, d'opinion ou de communication. L'environnement n'est traité qu'en terme de **culture** et jamais de nature. La seule fois où le mot nature est utilisé, c'est pour faire jouer l'ambiguïté entre déchet et combustible fossile, en faisant remarquer que "ce n'est pas parce qu'un produit sort de la nature, qu'il est propre" (sic).

Nous avons ensuite étudié l'**ancrage idéologique** à travers le mode de résolution de la contradiction entre écologie et économie. Les modes diffèrent en fonction de la nature des **clients**. Lorsque le client est un **industriel** (entretiens Ingénierie et Chimie), il résiste à la contrainte réglementaire. Il y a alors résolution **paradoxe**. Ainsi, dans l'entretien 1.2, la réticence des clients fait qu'il "reste" du marché. De même, dans l'entretien 2.3, il faut construire une justification économique à l'acte de dépollution, par exemple en dépolluant moins cher, parce que "personne ne dépollue de gaieté de cœur".

Lorsque le client est une **collectivité locale** (entretiens Collecte et Public), il doit prendre en charge la gestion des déchets de ses administrés, il ne peut que difficilement résister à la contrainte. Les clients sont contraints d'être clients, l'arbitrage se fait entre concurrents par le jeu des règles techniques, stratégiques et étatiques. Le conflit peut alors être totalement **ignoré** (Public) au nom d'une rationalité technico-économique centralisatrice. Le conflit peut aussi être traité au niveau **global** en termes de capacité de l'économie française à faire face aux coûts de l'environnement. Dans ces deux cas, l'important c'est alors d'être le fournisseur du client obligé, de faire du client, son obligé, d'où la tentation d'abuser, soulignée par l'opérateur de services ou le caractère douteux des pratiques commerciales souligné par l'opérateur public. Dans la gestion des déchets, où l'on va de plus en plus vers la délégation de service public, la tension entre gestion privé et service public que nous avons soulignée, apparaît fortement. La distinction entre monopole d'état et monopole régulé par le marché est source de controverse. On retrouve ici l'argument du duopole Lyonnaise-Générale utilisé par C. Stoffaës pour justifier le monopole d'état d'EdF sur l'électricité. Il est en effet difficile de dire que la concurrence est "pure et parfaite" dans le domaine des déchets.

Enfin nous avons étudié l'**ancrage dans la pratique** c'est-à-dire la production et le maintien des règles de contrôle de l'organisation. Nous avons utilisé la typologie de Clegg (81) en six catégories extra-organisationnelles, techniques, identitaires, politiques, stratégiques et étatiques. Comme nous venons de le voir, les ancrages historique et idéologique ont des

conséquences sur les règles de contrôle. L'Environnement est ainsi souvent ramené à la règle étatique de la réglementation, le mode de résolution du compromis entre économie et écologie accorde plus ou moins d'importance aux différents types de règles. Par ailleurs, les règles ne sont pas sans relation les unes avec les autres (Reynaud 89). Les solutions techniques (risque d'une offre technologique, part du recyclage) sont poussées par les règles étatiques, elles peuvent aussi modifier les règles stratégiques. Ceci a aussi un impact sur le maintien du pouvoir managérial dans l'organisation (règle politique). C'est traduit dans le langage de la théorie stratégique : marchés mûrs, rajeunissement, risque de nouveaux entrants, modification de l'intensité des barrières à l'entrée, innovation, segmentation. Enfin l'identité de l'entreprise permet d'articuler règles techniques et règles stratégiques (*nous sommes tous du génie chimique donc nous résolvons le problème à la source, nous sommes des manutentionnaires donc nous prenons le déchet quoi qu'il arrive, nous sommes des chimistes donc nous n'y allons que si nos compétences font tomber les coûts*).

Les répertoires se présentent dans une logique de secteur, ils croisent deux logiques, celle du client (industriel ou collectivité locale) et celle de l'offre (contrainte ou marché). Toutefois il existe des différences importantes dans la façon dont il est mis en œuvre par différentes personnes au sein d'une même entreprise ou d'un même secteur. Le répertoire puriste est pleinement mis en œuvre à l'entretien Ingénierie 2 mais pas tout à fait dans l'entretien Ingénierie 1. Le répertoire entrepreneurial est mis en œuvre par le porte parole de l'organisation GC (entretien Chimie 1) pour restaurer le légitimité de l'organisation, en décrivant son évolution. A l'inverse, lorsqu'il est mis en œuvre par l'entrepreneur (entretien Chimie 2), c'est par rapport à un jeu en interne sur les règles stratégiques, pour bâtir la légitimité de l'activité au sein de l'organisation et à un jeu en externe avec la règle étatique de la réglementation. Le répertoire de service possède une trame identique. Il s'agit toujours de profiter de l'opportunité du rajeunissement des marchés et de protéger les activités traditionnelles des offres nouvelles. L'attention s'est toutefois déplacée de la sophistication technologique vers l'internationalisation et le recyclage.

L'emploi est aussi un thème qui apparaît dans les entretiens. A l'entretien Public 1, le modèle centralisateur est légitimé par les emplois "d'aujourd'hui" qu'il crée face aux emplois "merdiques" créés par les entreprises privées. Ce modèle est aussi lié au choix technique (incinération opposé à recyclage), choix qui dépend de la réglementation, et à l'influence du monde politique, qui a besoin de ces emplois pour redresser la courbe du chômage. A l'entretien Chimie 2, les modes de gestion des ressources humaines dans les activités de services face aux activités de produits, il souligne la nécessité de flexibilité dans l'activité de services - auquel s'oppose l'image proposée par l'entretien Public 1 de l'emploi massif de CDD comme jeu avec les trous de la législation sociale. La création d'emploi par ces activités est aussi démystifiée à cette occasion (entretien Chimie 2).

Il est ainsi possible d'ébaucher quatre répertoires.

- le répertoire puriste, l'impasse de la contrainte pour les industriels

DEPUIS TOUJOURS il y a des lois qui imposent des investissements non productifs aux industriels, elles n'ont jamais été respectées

PARCE QUE nous venons du génie chimique, nous avons la meilleure solution technique

MAIS c'est difficile de l'imposer, il faut des prescripteurs (pression et aides financières)

MAINTENANT il y a de nouvelles lois mais il y a pas de raisons que les clients deviennent plus désireux d'acheter

- le répertoire entrepreneurial, la logique de marché pour les industriels

AVANT nous étions de gros pollueurs
MAINTENANT nous tirons parti de notre expérience
COMME nous avons acquis une grosse expérience de la pollution,
nous savons dépolluer moins cher
DONC je /on monte des nouveaux business, je/on fais/t du **profit**
nos clients font des **économies** et en plus on **économise de la pollution**

- le répertoire service, la logique de marché pour les collectivités locales

AVANT nous étions les seuls sur le marché, nous étions d'abord commerciaux
MAINTENANT l'environnement prend de l'importance, la législation rajeunit nos marchés
DONC c'est une opportunité d'entrer sur des marchés où les marges sont plus fortes par la
démultiplication et la sophistication des marchés, par l'internationalisation
MAIS on risque de voir arriver des nouveaux, soit par la technologie soit par le recyclage
DONC on risque de maigrir, il faut protéger nos marchés de collecte et d'enfouissement

- le répertoire centralisateur, LA solution pour les collectivités locales ?

Face au problème de la gestion des déchets, on adopte des solutions politiques au niveau local
qui sont irrationnelles donc chères
Si on veut le résoudre dans l'intérêt du contribuable, il faut imposer une solution technico-
économique au niveau national, sur le modèle du service public, qui fournit un modèle social
acceptable avec des emplois décents
Et nous, on saurait faire.

En résumé, la grille de lecture produite nous permet de lire les entretiens recueillis, d'en
donner une lecture en termes de représentation du monde proposée par le locuteur ; la façon
dont les énoncés sont mis en scène, ce qu'on appelle l'énonciation, donne à voir la
représentation de soi qu'il cherche à conforter. L'analyse des ancrages pertinents qui font
l'inscription sociale des discours stratégiques dans l'industrie de l'environnement nous a
permis d'identifier les cadres de connaissance. Les discours recueillis construisent une réalité
que notre grille de lecture peut interpréter : les entretiens dans le secteur privé (ingénierie,
chimie, collecte) s'interprètent à partir de l'ancrage idéologique et des règles stratégiques, les
entretiens de l'opérateur public à partir des règles étatiques et du "service public". Cette
différence permet d'apprécier les relations entre stratégie et représentation dans la mesure où
une représentation de l'environnement économique rend seule possible une stratégie.

Les processus d'ancrage sont pleinement à l'œuvre dans les représentations analysées. Le
repérage des trois ancrages est possible. L'ancrage idéologique comme mode de résolution de
la contradiction entre écologie et économie nous paraît être la clef de voûte des répertoires
développés dans les entretiens. Les règles organisationnelles constituent la trame de
l'argumentation, l'ancrage socio-historique constitue plutôt une toile de fond, peu discutée.
Dans la typologie des règles organisationnelles de Clegg (81), seuls les ancrages extra-
organisationnels par rapport aux cadres institutionnels que sont le genre, la classe, etc.. ne sont
pas repérés. L'extra-organisationnel est pris en compte par les aspects historique et
idéologique plus que par la structuration de la société en catégories sociales. Nous pouvons
toutefois noter que l'articulation entre environnement et service public fait apparaître l'impact
sur le type d'emploi proposé par le développement de l'activité de l'organisation. Le protocole
d'étude des discours et des représentations est opératoire. Il peut sembler un peu lourd à mettre

en œuvre ; la grille de lecture produite s'imposant comme une évidence, une fois qu'elle est proposée.

Ce travail sur les représentations et les discours stratégiques a été réalisé avec un nombre limité d'entretiens. Nous avons choisi de le présenter avant tout sous l'angle méthodologique de la relation aux entretiens. Il s'agissait d'abord de laisser apparaître la complexité de traiter un tel matériau. C'est une manière de faire apparaître ce qui nous semble être une réduction des données discursives dans leur utilisation courante. Ceci pourra sembler anecdotique, une présentation plus théorique sur le rôle des représentations pourra être trouvée dans Rouleau & Mounoud (1998).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bensédrine, Jabril & Benoit Demil, 1996 L'action collective des entreprises sur la réglementation, une analyse en termes de pouvoir, *5ème Conférence annuelle de l'AIMS*,
- Clegg, S. 1981, Organization and control, *Administrative Science Quaterly*, 26, 532-545
- Doise, W., 1990, L'ancrage dans les études sur les représentations sociales, *Bulletin de Psychologie*, 45/405, 189-195
- Giddens, A., 1984, **The constitution of society**, Polity Press, (traduction française, 1987, **La constitution de la société**, PUF)
- Giroux, N. & J. Taylor, 1994, Le changement par la conversation stratégique, *3ème conférence de l'AIMS*, Lyon
- Grize J.B. & P. Vergès, A. Silem, 1987, **Salariés face aux nouvelles technologies, vers une socio-logique des représentations**, Editions du CNRS
- Jodelet, D., 1989, **Les représentations sociales**, PUF
- Koenig, G., 1996, **Management stratégique**, Nathan
- Laroche, H. & J.P. Nioche, 1994, L'approche cognitive de la stratégie, *Revue Française de Gestion*, Juin Juillet Août, 64-78
- Laufer, R. 1988, **L'entreprise face aux risques majeurs, à propos de l'incertitude des normes sociales**, L'Harmattan
- Martinet, A.-C., 1984, **Management stratégique : organisation et politique**, Mc Graw Hill
- Moscovici, S., 1990/91, La nouvelle pensée magique, *Bulletin de Psychologie*, 45/405,
- Potter, I. & M. Wheterell, 1987, *Discourse and social psychology, beyond attitudes and behavior*, London Sage
- Reynaud, J.D., 1989, *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, A. Colin
- Rouleau, L., 1995, *La structuration sociale de l'activité stratégique : le cas Irving Samuel / Jean-Claude Poitras*, Doctorat de l'Ecole des HEC, Université de Montréal
- Rouleau, L. & E. Mounoud, 1998, 1998, Représentations et compétences sociales au coeur de l'activité stratégique, *Conférence annuelle de l'AIMS, Louvain*
- Vergès, P., 1989, Les représentations sociales de l'économie : une forme de connaissance in D. Jodelet (ed), 1989, *Les représentations sociales*, 387-405
- Windisch, U., 1985, **Le raisonnement et le parler quotidiens**, l'Age d'Homme