

Faire face à un paradoxe sur une question environnementale : impact des défis sociétaux sur les pratiques et rhétorique des acteurs de terrain dans les situations paradoxales

Abstract :

Faire face aux grands défis sociétaux est-il un atout ou un obstacle pour les acteurs individuels lorsqu'il s'agit de faire face à des situations paradoxales dans leur organisation ?

Nous nous appuyons sur la littérature sur le paradoxe pour étudier la mise en place d'une nouvelle activité professionnelle au sein du Ministère de l'Écologie et du Développement Durable. Nous étudions plus spécifiquement comment le fait d'agir dans son activité professionnelle sur un grand défi sociétal affecte la façon dont les acteurs individuels traitent le paradoxe dans une organisation, dans leur pratique et dans leur discours. Ce faisant, nous proposons des éclairages sur l'émergence des paradoxes et plus précisément sur la dynamique ascendante de l'émergence des paradoxes, sur la construction multi-niveaux des paradoxes et sur les conséquences involontaires des stratégies développées pour inclure les préoccupations du grand défi.

Introduction

Faire face aux grands défis sociétaux est-il un atout ou un obstacle pour les acteurs individuels lorsqu'il s'agit de faire face à des situations paradoxales dans leur organisation ?

Les situations paradoxales comportent des formes de tensions dans lesquelles des éléments contradictoires et pourtant inter reliés existent simultanément et persistent dans le temps (Smith & Lewis, 2011). La manière dont les organisations répondent à ces tensions est essentielle pour leur survie et est un sujet de recherche important dans la littérature sur les paradoxes (Bednarek, Paroutis, & Sillince, 2017). Plus spécifiquement, le rôle des acteurs, de la manière dont ils comprennent et pratiquent les paradoxes fait actuellement l'objet d'un intérêt particulier de la recherche (Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016), notamment en cela qu'il est considéré comme clé pour comprendre l'émergence des paradoxes et leur construction complexe sur plusieurs niveaux dans l'organisation (Andriopoulos & Gotsi, 2017). La recherche récente sur les paradoxes a largement mis l'accent sur l'identification et la description des différentes stratégies déployées au sein des organisations en réponse aux paradoxes, distinguant des stratégies défensives et actives, les dernières visant à « faire avec » le paradoxe plutôt qu'à le réduire. Néanmoins, la question de savoir en quoi le contexte dans lequel se pose le paradoxe influe sur les stratégies développées (et sur la manière de les développer) reste encore largement inexplorée. Pourtant, Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, & Cacciatori (2019) soulignent que proposer des solutions à des transformations sociétales complexes est un terrain fertile pour l'émergence de paradoxes dans l'organisation, car chacun des multiples acteurs ne peut introduire que des réponses partielles qui peuvent avoir des conséquences non voulues pour les autres acteurs.

Dans cet article, nous explorons *comment le fait d'agir dans son activité professionnelle sur un grand défi sociétal affecte la façon dont les acteurs individuels traitent le paradoxe dans une organisation, dans leur pratique et dans leur discours.*

Sur la base d'un cas de mise en place d'une nouvelle activité d'expertise publique au sein du ministère de l'Écologie et du Développement Durable, étudiée entre 2011 et 2015 et en nous appuyant sur la littérature sur les paradoxes, nous explorons la construction d'une stratégie « déviante » de transcendance d'une situation paradoxale par une partie des agents de terrain, dans un contexte organisationnel dans lequel une stratégie défensive de séparation est majoritairement appliquée. Nous étudions les ressorts de la construction de cette stratégie « déviante » et le rôle que prend le fait de répondre à un défi sociétal dans cette construction. Ce faisant, nous proposons des apports sur l'émergence des paradoxes et plus précisément sur la dynamique ascendante de l'émergence des paradoxes, sur la construction multi-niveaux des paradoxes et sur les conséquences involontaires des stratégies développées pour inclure les préoccupations du grand défi.

1. Défi sociétaux et réactions aux paradoxes

1.1. Traiter de Grands Défis Sociétaux : un terrain fertile pour les paradoxes

George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi (2016) ont défini un Grand Défi comme " un obstacle spécifique et critique qui, s'il est supprimé, aiderait à résoudre un problème sociétal important avec une probabilité énorme d'impact global par une mise en œuvre à grande échelle ". L'introduction d'une véritable prise en compte des questions environnementales dans nos nouveaux développements économiques et matériels figure clairement parmi les réponses aux Grands Défis auxquels nos sociétés modernes sont confrontées. Ainsi, on pourra considérer comme une réponse à un défi sociétal de développer notre mobilité sans créer une pollution insupportable dans le futur ou de construire des logements décentes pour tous sans créer une catastrophe en termes de surpopulation urbaine et de gaspillage d'énergie, etc.

Formulée dans les termes des Objectifs de Développement Durable (SDG) des Nations Unies (2015), la préoccupation d'intégration de l'environnement dans les nouvelles infrastructures ou les plans de développement urbain ou rural se retrouve dans au moins quatre d'entre eux :

9. Innovation et infrastructures

11. Villes et communautés durables

13. Action climatique

15. Vie sur terre

Comme le soulignent Jarzabkowski, Bednarek, Chalkias, & Cacciatori (2019), proposer des solutions à des transformations sociétales complexes est un terrain fertile pour l'émergence de paradoxes dans l'organisation, car chacun des multiples acteurs ne peut introduire que des réponses partielles qui peuvent avoir des conséquences non voulues pour les autres acteurs. L'intégration des préoccupations environnementales dans nos développements économiques et matériels sollicite par nature un nombre conséquents d'acteurs aux intérêts divergents pour prendre des décisions sur des questions incertaines. Elle nous apparaît donc comme un contexte dans lequel la difficulté soulevée par Jarzabkowski *et al* (2019) se pose de manière aiguë et donc, où l'émergence de paradoxes mérite tout particulièrement d'être étudiée.

1.2. Etudier les réactions des acteurs individuels aux paradoxes dans un contexte de grand défi sociétal

Les paradoxes sont des éléments contradictoires et néanmoins interdépendants, qui constituent l'essentiel de la vie organisationnelle (W. Smith & Lewis, 2011)

Les recherches sur les paradoxes ont souligné la nécessité de mieux comprendre les acteurs des paradoxes (Lê & Bednarek, 2017; Schad et al., 2016; W. K. Smith & Tracey, 2016). Certaines études ont déjà examiné comment les acteurs sont capables de donner un sens aux paradoxes (Jay, 2013; Lindberg, Rantatalo, & Hällgren, 2017; Lüscher & Lewis, 2008), comment ils développent des modèles mentaux pour reconnaître et embrasser les contradictions ("paradoxical frames" (Miron-Spektor, Gino, & Argote, 2011) ou des stratégies pour gérer les tensions paradoxales par des processus cognitifs et comportementaux (" pensée paradoxale " (Andriopoulos & Lewis, 2009; Calabretta, Gemser, & Wijnberg, 2017; W. K. Smith & Tushman, 2005). Mais comme le soulignent Schad et al (2016), il reste nécessaire d'étudier les réactions cognitives, émotionnelles et comportementales des acteurs aux paradoxes, et plus précisément d'aller au-delà des études qui se concentrent principalement sur les dirigeants et les managers (p.28).

Rejoignant cette attention aux acteurs et à leur réactions, Andriopoulos et Gotsi (2017) soulignent que « les interactions entre individus, équipes et unités organisationnelles peuvent, au fil du temps, faire ressortir des paradoxes qui se manifestent à un niveau plus élevé ». (p.521). Pour cela, ils encouragent les recherches à aller « au-delà du niveau formel et macro et [à] considérer les interactions entre les interventions du 'top-level' et les réponses organisationnelles à différents niveaux. ». Ce faisant, ils appellent à s'intéresser à la manière dont le paradoxe se construit ou se révèle dans l'organisation et pointent deux focales d'attention dans cette recherche : le caractère multi-niveau du paradoxe au sein de l'organisation et les dynamiques d'émergence des paradoxes (qui peuvent être descendantes ou au contraire ascendantes). L'attention portée aux acteurs de terrain apparaît alors comme un moyen de mieux explorer notamment les dynamiques ascendantes d'émergence des paradoxes.

Etudiant le développement d'une approche pratique-théorique des paradoxes, Lê et Bednarek (2017) soulignent que les paradoxes et leurs réponses peuvent être appréhendés à travers les micro-actions quotidiennes. Ainsi, elles renforcent la nécessité d'étudier plus en profondeur la manière dont les acteurs comprennent les paradoxes et dont ils agissent sur eux, mais aussi comment la compréhension qu'ont les acteurs opérationnels des paradoxes et leurs actions subséquentes contribuent mutuellement à construire les paradoxes dans le temps.

Ainsi, les travaux sur les paradoxes ont mis en évidence que les acteurs de terrain mettaient en place différentes stratégies lorsqu'ils étaient confrontés à des paradoxes. Ces études ont d'abord identifié et opposé des stratégies défensives qui reposent sur le fait de supprimer un des côtés du paradoxe à des stratégies actives qui reposent, elles, sur le fait d'accepter, confronter et transcender le paradoxe (Lewis, 2000). Elles ont ensuite approfondi l'étude des réponses de type « Aussi/Et » (« Both/and responses »), à travers la notion de transcendance qui correspond à des stratégies qui « traitent les pôles paradoxaux comme complémentaires plutôt que comme concurrents » (Bednarek et al., 2017). Dans ces stratégies, la contradiction est non seulement acceptée mais considérée comme « praticable », (« workable ») (Abdallah, Denis, & Langley, 2011; Bednarek et al., 2017). La connaissance de la manière dont se traduit dans les pratiques des acteurs de terrain un « paradoxe [qui] persiste mais à un plus haut niveau d'abstraction » a été explorée récemment, notamment par (Bednarek et al., 2017) qui caractérisent les pratiques et les supports rhétoriques qui permettent de développer une stratégie de transcendance autour des notions *Ordering*, *Aspiring*, *Signifying*, et *Embodying*. Néanmoins, à notre connaissance, il n'y a pas d'étude sur la manière dont le fait de travailler sur un grand défi sociétal peut

interférer dans la construction de pratiques et de rhétoriques permettant la transcendance d'un paradoxe.

Or, faire face aux grands défis de la société est une situation qui pousse chacun d'entre nous à revoir ses valeurs fondamentales, ses actions quotidiennes et la façon dont il interprète les situations qu'il rencontre et les choix qu'il doit faire. Il semble donc particulièrement fructueux de mener cette étude des réactions individuelles aux paradoxes dans des contextes où les acteurs individuels dans des organisations sont affectés par des tensions paradoxales qui découlent des transformations sociétales et doivent y répondre dans leurs actions quotidiennes.

Dans cet article, nous proposons d'étudier comment les acteurs d'une organisation chargée de l'intégration des questions environnementales dans les nouveaux développements économiques et matériels font face aux paradoxes. Plus précisément, notre question de recherche est la suivante : *comment le fait d'agir sur un Grand Défi influe sur la façon dont les acteurs individuels construisent leurs réponses aux paradoxes qui se présentent (pratiques) et sur la façon dont ils justifient leur choix (rhétorique).*

En étudiant cette question dans notre étude de cas, nous proposons également des perspectives sur l'émergence des paradoxes, et plus précisément sur la dynamique bottom-up de l'émergence des paradoxes, sur la construction multi-niveaux des paradoxes et sur les conséquences involontaires des stratégies développées pour inclure les préoccupations du grand défi.

2. Méthodologie

2.1. Présentation du cas

Imposée par la réglementation européenne, l'Autorité environnementale consiste à évaluer comment de nouveaux projets d'infrastructures¹ ou de nouveaux plans /programmes d'un territoire² prennent en compte les questions environnementales et à n'autoriser ces projets/plans que s'ils proposent des solutions satisfaisante au problèmes environnementaux qu'ils génèrent. En France, le Ministère de la Transition écologique et solidaire³ a progressivement pris en charge cette activité entre 2005 et 2009 et l'a développée jusqu'à présent. Même si elle est récente, cette activité n'est pas complètement nouvelle pour le Ministère en cela qu'elle s'apparente à d'autres activités d'expertise publique dans lesquelles les agents de l'Etat évaluent la qualité/conformité d'un projet à un ensemble de normes. Par exemple, dans le même ministère, les inspecteurs des installations classées existent depuis les années 1970⁴ et produisent une expertise publique sur les équipements industriels. Ils évaluent la qualité et

¹ ex : une route, un port, un centre commercial, etc.

² ex : un plan local d'urbanisme, un schéma directeur d'aménagement et de gestion des eaux etc.

³ Le Ministère de la Transition Ecologique et solidaire est l'appellation retenue depuis 2017. Elle succède à celle de Ministère de l'Écologie et du Développement Durable qui a prévalu de 2007 à 2017, donc sur la période étudiée ici pour l'émergence et le déploiement de l'Autorité Environnementale jusqu'en 2015, sous diverses variantes en fonction des variations périmètres et des changement de ministres (Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'aménagement du Territoire (MEDDAT 2008-2009) puis Ministère de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement Durable et de la Mer (MEEDDM 2009-2010) puis Ministère de l'Environnement, du Développement Durable, des Transports et du Logement (MEDDTL 2010-2012) puis Ministère de l'Écologie, du Développement Durable et de l'Énergie (MEDDE 2012-2017) sur la période décrite ici dans la recherche.

⁴ La réglementation sur les installations classées existe depuis 1810, mais le développement d'un corps d'inspecteurs spécifiquement chargé de cette expertise au sein du ministère de l'industrie date des années 1970

la conformité des installations industrielles, en particulier celles qui présentent un danger potentiel pour la population. Sur la base de leur expertise, l'État autorise ou non le développement d'un nouveau projet industriel et précise les conditions de la maintenance des sites existants.

L'Autorité environnementale s'est développée dans chaque pays de l'Union européenne, suite à la réglementation européenne, mais sous des formes différentes. L'administration française a choisi de développer cette activité à travers trois instances différentes au sein du Ministère, chacune d'entre elles travaillant sur un type de projet différent :

1) Le Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable (CGEDD) est une instance centrale située à Paris, composé d'experts nationaux expérimentés. Son comité dédié à l'Autorité Environnementale est chargé d'évaluer les impacts potentiels sur l'environnement des projets de niveau national.

2) Le Commissariat général au développement durable (CGDD) est une deuxième instance centrale, à Paris, composée cette fois de fonctionnaires. En son sein, un service est chargé d'évaluer les impacts potentiels sur l'environnement des projets de niveau national dans le cas particulier où ceux-ci sont portés par d'autres ministères.

3) Enfin, les Directions Régionales de l'Environnement de l'Aménagement et du Logement (DREAL), composées de fonctionnaires, assurent la partie locale de l'activité d'Autorité Environnementale. Il s'agit des services déconcentrés du Ministère (un par région française). Ces directions ont de nombreuses missions ; celle d'évaluer la qualité et la conformité des projets locaux en termes d'impacts environnementaux est une parmi d'autres.

Ces trois instances se distinguent par le poids qu'ont les avis qu'ils donnent. Le CGEDD est directement capable juridiquement de rendre ses avis, sans passer par aucune validation. Ceux-ci, produits par les experts nationaux reconnus, s'imposent immédiatement à toutes les parties prenantes. Pour les deux autres instances, elles ne sont en réalité que des instances de préparation technique de l'avis, celui-ci devant ensuite être signé par une autorité publique qui détient de droit l'Autorité Environnementale : pour le CGDD, c'est le ministre de l'Environnement et du développement durable qui signe et rend donc l'avis qu'ils ont préparé. Pour les DREAL, ce sont les préfets qui signent et rendent l'avis qu'ils ont préparé. En cela, même si le CGEDD n'a pas d'autorité hiérarchique sur les deux autres instances, il est dans les faits l'instance de « prestige » du ministère sur l'Autorité Environnementale qui, si elle ne donne pas d'ordre, « donne le ton » sur la manière dont celle-ci doit s'exercer.

Plusieurs recherches sur les activités d'expertise publique ont déjà mis en évidence une tension dans les activités d'expertise publique entre des visions divergentes de l'activité (sur les inspecteurs des installations classées, voir Bonnaud, 2010; Bonnaud & Martinais, 2010; Lascoumes, 1994) ou sur l'expertise publique dans l'industrie nucléaire voir Rolina, 2010):

- Une activité de pure évaluation de projets par des experts publics, dans laquelle les maîtres d'ouvrage réalisent entièrement les projets et les experts publics n'interviennent qu'en fin de processus pour les valider ou les invalider.

- Une activité d'accompagnement, d'orientation, de conseil aux maîtres d'ouvrage par des experts publics, où les experts publics interviennent en amont, durant la conception des projets, pour les accompagner afin que les maîtres d'ouvrage proposent les meilleurs projets possibles en termes d'intérêt général.

Selon le contexte spécifique de chaque projet, selon sa propre position dans une configuration d'acteurs donnée pour un projet, chaque partie prenante (experts publics ou maîtres d'ouvrage, mais aussi citoyens concernés par le projet, autres organismes publics ou privés impliqués dans le projet, etc.) peut avoir un intérêt à ce que l'expertise publique soit réalisée selon l'une ou l'autre de ces visions divergentes.

Nous proposons donc de considérer cette tension classique de l'expertise publique comme un paradoxe de performance (W. Smith & Lewis, 2011) en cela qu'elle « découle de la pluralité des acteurs et se traduit par des stratégies et des objectifs concurrents. » On est dans un cas où « des tensions apparaissent entre les demandes différentes et souvent conflictuelles de diverses parties prenantes internes et externes » (Smith & Lewis : 384).

2.2. Collecte de données

Nous avons recueilli des données pour appréhender l'Autorité Environnementale non seulement telle qu'elle est présentée dans les textes formels, mais aussi telle qu'elle est comprise sur le terrain, par les fonctionnaires qui l'exercent concrètement dans les trois différentes instances du ministère.

Pour l'Autorité environnementale telle que présentée dans les textes formels au niveau du ministère, nous avons collecté :

- Les textes juridiques fondateurs de l'activité, en particulier sa traduction du droit européen au droit français (Code de l'Environnement art L122-1 et L122-4, R122-6 et R122-17 ; code de l'urbanisme art R121-14 et R121-15 ; Décret du 30 avril 2009 ; Circulaire CGDD du 3 septembre 2009)
- Les productions écrites officielles par lesquelles des trois instances de l'Autorité environnementale publient leur évaluation, appelées "Avis de l'Autorité environnementale".
- Différents rapports internes produits au sein du Ministère. Certains sont périodiques (Rapports annuels du CGEDD sur son activité ; Rapports annuels du CGDD sur l'exercice de l'Autorité Environnementale en région ; Comptes-rendus des séminaires bi-annuels du réseau des chargés de mission sur l'Autorité Environnementale en région etc.). D'autres ont été réalisés ponctuellement au sein du ministère dans le cadre du suivi de la mise en place de l'activité (Rapport du CGEDD n°007285-01-2011 sur l'exercice de l'Autorité Environnementale en Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du logement ; Rapport du CGEDD n°008362-01-2013 sur l'exercice de l'Autorité Environnementale en Bretagne)

Pour l'étude de l'autorité environnementale sur le terrain, telle qu'elle est comprise par les agents qui l'exercent, nous avons mené des entretiens avec des agents dans les trois instances du ministère. Au total, nous avons mené 22 entretiens entre juillet 2011 et 2014, répartis de la manière suivante :

- 18 entretiens dans les instances centrales et locales de l'Autorité environnementale portant sur leur activité en général.
- 4 entretiens pour approfondir la manière dont des fonctionnaires locaux avaient traité des cas spécifiques, et pour lesquels nous avons étudié en parallèle les documents produits pour ce cas précis et que les fonctionnaires commentaient ou mentionnaient. Ces entretiens ont été réalisés à l'occasion d'un séminaire interne sur le thème « Comment renforcer l'efficacité de l'Autorité Environnementale » pour lequel les agents étaient volontaires pour présenter leurs pratiques.

Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Ils ont duré en moyenne deux heures chacun.

Nous avons complété ces entretiens par un questionnaire envoyé à tous les agents chargés à titre principal ou accessoire d'activités en lien avec l'Autorité environnementale dans les DREAL (instances locales) avec des questions portant sur leur rôle, leurs pratiques et leur vision de l'Autorité environnementale. Nous avons recueilli 59 questionnaires en retour (sur les 202 que nous avons envoyés).

2.3. Analyse des données

Comme le suggèrent Andriopoulos et Gotsi (2017), nous avons cherché à spécifier en quoi ce que nous observions pouvait être qualifié de paradoxe et quelle était la nature de ce paradoxe. Pour cela, nous avons structuré notre étude des données (texte formels, entretiens et réponses au questionnaire) autour de trois questionnements :

- Pouvons-nous identifier des contradictions sur la manière dont l'activité est présentée, comprise dans les données ?
- Pouvons-nous identifier des éléments interdépendants et simultanés dans les tensions observées dans l'activité ?
- Les tensions observées persistent-elles dans le temps ?

Nous avons approfondi l'étude du paradoxe dans l'activité d'Autorité Environnementale en investiguant la manière dont les fonctionnaires locaux avaient traité des cas spécifiques, en confrontant leur récit des cas aux documents alors produits sur ces cas. Sur 4 entretiens impliquant 5 agents, nous avons analysé 5 cas spécifiques différents. Pour chacun d'entre eux, nous avons identifié des schémas d'action que les agents avaient développés. Nous avons également caractérisé pour chaque cas les déclencheurs de l'action des fonctionnaires et leur rhétorique pour l'expliquer, et nous les avons comparés entre eux pour identifier les similitudes et les différences.

3. Résultats

3.1. Un paradoxe Evaluation/Conseil qui déclenche à la fois des stratégies d'intégration et de séparation

3.1.1. Nature du paradoxe Evaluation/Conseil dans l'Autorité Environnementale

Nous identifions que les acteurs qui exercent l'activité d'Autorité Environnementale au sein du ministère perçoivent eux-mêmes un paradoxe entre le rôle d'évaluation et le rôle de conseil que comprend potentiellement leur charge.

Cette qualification de paradoxe que nous proposons s'appuie sur :

- a) L'identification de contradictions exprimées par les agents sur la possibilité ou non d'associer l'évaluation et le conseil au sein de la même activité
- b) L'identification d'un caractère inter-relié et simultané entre évaluation et conseil dans l'activité pour certains agents

a) *Identification de contradictions exprimées par les agents sur la possibilité d'associer ou non l'évaluation et le conseil au sein de la même activité*

Pour certains agents, cette association est impossible et ne doit pas avoir lieu :

« Je ne pense pas que l’Autorité Environnementale doive avoir un rôle d’accompagnateur, car sinon, comment juger objectivement ? » Répondant 205

« Bien souvent la proximité avec les acteurs locaux porteurs de projets ou plan programme entraine un manque de discernement et peut rendre l’exercice d’évaluation compliqué dès lors que nous sommes trop impliqués dans cet accompagnement » Répondant 119

« Je n’accompagne pas le concepteur. Il sait ce qu’il a à faire. Je ne le sanctionne pas non plus, je vérifie la prise en compte de l’environnement dans son projet et je lui fais savoir par la voix du législateur. » Répondant 401

« L’Autorité Environnementale (...) n’a pas vocation à suivre l’élaboration d’un projet ou d’un plan programme. Elle se trouverait alors juge et partie » Répondant 201

Pour d’autres au contraire, cette association est indispensable et est le socle d’une activité efficace :

« Rôle d’accompagnateur particulièrement appuyé (...). Cet accompagnement participe pleinement à améliorer le contenu des projets, la qualité de l’étude d’impact et...faciliter leur réalisation. Ce rôle d’accompagnement en amont des projet –aussi chronophage soit-il- me parait essentiel dans la démarche de qualité » Répondant 203

« Etant donné que l’évaluation environnementale est une démarche itérative, nous avons obligatoirement un rôle d’accompagnateur. Les réunions informelles que l’on conduit avec les porteurs de projets servent à les accompagner dans leur démarche, qui est une des étapes clés de l’évaluation formalisée dans les études d’impact » Répondant 105

« Oui, je pense que j’ai un rôle d’accompagnateur des projets notamment lorsque le porteur de projet nous sollicite suffisamment tôt dans l’élaboration de son projet. Ce rôle est gratifiant. » Répondant 320

b) L’identification d’un caractère inter-relié et simultané entre évaluation et conseil dans l’activité pour certains agents

Plusieurs agents indiquent que pour eux les dimensions sont liées et ont toutes deux leur place dans l’activité, même s’ils mettent des conditions et des limites.

« Notre rôle est à la fois un rôle d’accompagnateur et d’évaluateur dans un projet qui sont intimement liés. Notre intervention dans un projet se fait tout au long de celui-ci : de l’élaboration (mise en avant des exigences et aide méthodologique pour réaliser l’évaluation environnementale) à l’évaluation finale (contrôle des résultats) en passant par l’accompagnement (aide à l’atteinte des résultats) ». Répondant 321

« Les porteurs de projets cherch[ent] à nous amener vers cette co-élaboration, qui bien sûr est incompatible avec la finalité même de l’Autorité Environnementale. La question du niveau

d'accompagnement à accorder aux projets/plans est donc déterminante : accompagner suffisamment pour donner au porteur de projet les éléments qui permettent de faire (...) un bon projet, mais pas trop pour ne pas co-élaborer l'évaluation environnementale et perdre tout crédit (et donc la confiance du public). » Répondant 118

« Oui, mais un accompagnateur ponctuel (...) et un critique de fin. On ne peut pas trop accompagner parce que cela nous laisse la possibilité d'être critique sur le projet au final si besoin. » Répondant 214

3.1.2. Deux stratégies en tension au sein du ministère (Séparer ou Intégrer) : Incitation des instances dirigeantes à la séparation du paradoxe versus élaboration de stratégies d'intégration par les agents de terrain

Nous observons au sein du ministère une incitation à ne développer que la partie Evaluative de l'activité et à ne pas associer dans la même activité la partie accompagnement/conseil. Nous qualifions cette observation d'« incitation » car nous trouvons cette prise de position dans les textes officiels sur l'Autorité Environnementale, ainsi que dans les propos et rapports produits par l'instance centrale la plus prestigieuse intervenant sur l'Autorité Environnementale (Le conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable et – CGEDD) composé d'experts reconnus qui évaluent les projets nationaux.

Néanmoins, une autre stratégie apparaît également à travers les entretiens menés avec les agents publics en charge de l'activité d'Autorité Environnementale qui pratiquent et racontent des schémas d'action dans lesquels ils intègrent aussi bien l'évaluation que l'accompagnement dans une même activité professionnelle. Cette fois, il s'agit d'une stratégie portée dans certaines Dreal en local, de manière individuelle ou collective, allant sciemment à l'encontre de ce qui est porté par l'instance centrale du CGEDD et de ce qui est appliqué par une partie des services locaux en DREAL. On peut donc qualifier cette stratégie de « déviante » par rapport à l'incitation portée par les instances les plus prestigieuses intervenant sur l'Autorité Environnementale.

a) Stratégie de séparation

Nous observons la première stratégie défensive de séparation et donc, de développement uniquement de l'évaluation, à travers les éléments suivants :

La circulaire du 3 septembre 2009 dite « Circulaire relative à la préparation de l'avis d'Autorité Environnementale » décrit très précisément les attributions de chaque instance chargée de la rédaction des avis d'Autorité Environnementale, spécifie chaque procédure de préparation et de rédaction de tous les types d'avis préparés par les 3 instances du ministère (CGEDD, CGDD, DREAL). Or, à aucun moment de ces descriptions n'est mentionné la possibilité de réunions ou de discussion avec le maître d'ouvrage qui permettraient de les accompagner. Dans les textes formels qui organisent l'activité, seule l'évaluation est décrite, mais pas l'accompagnement, qui n'est même pas envisagé.

Poursuivant la logique de cette présentation de l'Autorité Environnementale comme une activité d'évaluation qui n'inclue pas l'accompagnement, un membre de l'Autorité Environnementale CGEDD énonce clairement l'impossibilité d'associer les deux rôles :

« Quand je dois décrire notre rôle en très peu de mots, je dis qu'on est (...) le garant environnemental des projets présentés. On ne peut pas être garant de la qualité de

quelque chose quand on l'a fait soi-même ou qu'on a contribué à le faire. (...) Le maître d'ouvrage est responsable de faire son étude d'impact et nous de dire au public et à l'autorité qui va autoriser le projet si l'étude d'impact a été bien faite. Si c'est nous qui avons été sur l'épaule du maître d'ouvrage en lui disant d'écrire ça, notre rôle de garant a une crédibilité nulle »

Le rapport du CGEDD rédigé en juin 2011 sur l'exercice de l'Autorité Environnementale en DREAL (n°007285-01) présente la même interprétation :

« Il ne doit exister « aucun » lien de co-construction entre l'Autorité Environnementale et le maître d'ouvrage ou le bureau d'étude. Cette séparation est impérative pour garder la crédibilité de l'Autorité Environnementale et respecter les délais de la procédure. » (p73)

Ici, les textes juridiques qui organisent l'activité, ainsi qu'un membre de l'instance la plus prestigieuse d'AE au sein du Ministère et un rapport produit par cette même instance sur la mise en place de l'activité convergent pour proposer une stratégie de résolution par exclusion de l'activité de la partie d'accompagnement. De ce fait, cette stratégie peut être qualifiée de *stratégie défensive de séparation* : on résout le paradoxe en séparant évaluation et accompagnement dans l'exercice de l'expertise publique.

b) Stratégie d'intégration

Néanmoins, on voit apparaître des dissensions au sein du ministère sur cette stratégie.

Tout d'abord, un rapport publié par le CGEDD mais rédigé par des agents non membres de l'instance d'Autorité Environnementale (n°008362-01) propose une interprétation différente de la place de l'accompagnement du maître d'ouvrage dans les procédures d'Autorité Environnementale.

« Sensibiliser les maîtres d'ouvrage à l'évaluation environnementale et les aider dans l'amélioration de leur dossier, diminuant ainsi les risques de remise en cause du projet. Chaque fois que c'est possible, un appui, éclairage ou simple conseil doit être fourni (...). Au titre de son rôle d'AE, la DREAL doit répondre aux sollicitations des maîtres d'ouvrage par la fourniture de notes de cadrage préalable à l'évaluation environnementale. (...) La pratique de réunions avec les maîtres d'ouvrage visant à une amélioration préalable du dossier est à développer » (p.62)

Ensuite, plusieurs agents en DREAL affirment une pratique dans laquelle ils incluent l'accompagnement au cœur de leur activité de préparation des avis d'Autorité Environnementale. Cet accompagnement des porteurs de projets prend plusieurs formes qu'ils explicitent :

Donner directement des conseils :

« Le projet prévoyait des enclos avec des (...) wallabies. On a dit que ce n'était pas possible : mettre des espèces exotiques comme ça dans une forêt. (...) On a alerté le [porteur de projet], il a reconfiguré les enclos avec des espèces locales et a pu valoriser en disant que le [projet] mettait en valeur des espèces locales. » Cas n°1

« Dès le début du projet, quand le [porteur de projet] disait : là j'ai rendez-vous avec mon architecte puis trois semaines après, j'ai rendez-vous avec le bureau d'étude naturaliste, on leur a dit : non, il faut voir tout le monde en même temps dès le début. Ça paraît évident, mais le [porteur de projet] n'avait pas eu le réflexe » Cas n°1

Faire de la formation pour que les porteurs de projets apprennent à proposer des projets qui prennent lieux en compte l'environnement et répondent donc davantage aux exigences de l'Autorité Environnementale :

Un des agents organise des réunions avec le porteur de projet sur une série de projet similaires et impactants. Il commente ainsi ces réunions :

« La trame [des réunions avec les porteurs de projet] était de dérouler le texte réglementaire, ce qu'il dit d'une étude d'impact ; et appliqué à ces projets (donc ici à des projets de routes), ce qu'on attend, nous Autorité Environnementale, et ce qu'on va aller regarder derrière en tant qu'Autorité Environnementale. L'idée était que le [porteur de projet] puisse ensuite recalibrer son niveau d'exigence vis à vis de ses prestataires pour avoir des études qui répondent mieux aux textes (... et surtout qu'ils (...) explicitent ce qu'ils avaient cherché à éviter, réduire, compenser, parce que là, ça ne se voyait quasi pas » (Cas n°4)

« C'était une petite formation. Vraiment ciblée sur un département, un type de projet, un acteur (...). Mais pour moi, c'était un positionnement pédagogique. »(Cas n°4)

Un autre agent élabore un cahier des charges, outil méthodologique à l'usage des porteurs de projet pour les aider à préparer le travail qu'ils vont rendre ensuite à l'AE. Il le commente dans les termes suivants :

« Ce sont des points de méthode qu'il est important de rappeler au stade du cahier des charges » (...) « Sur la base d'un travail sur les potentialités des sols, on peut très bien savoir avec des photos aériennes si ce sont des habitats favorables ou pas à la biodiversité à fort enjeu. Par exemple, sur la base de ça et de l'éloignement de l'urbanisation de ces habitats, on peut savoir s'il sera pertinent de faire des inventaires [dans le projet qui sera déposé par le porteurs de projet]. » (Cas n°5)

Négocier pour obtenir des améliorations environnementales des projets :

« On se met en posture de négociation. C'est peut-être un gros mot pour l'Autorité Environnementale, mais on l'assume car on sent bien que c'est parfois le seul moment où on obtiendra quelque chose » Cas n°3

« Ce que fait [l'agent] sur ce dossier depuis le début, c'est qu'il tire tout ce qu'il peut tirer du porteur de projet en terme d'élément d'étude et de garantie environnementale » Cas n°3

Ici, les propos des agents locaux en DREAL convergent pour proposer une autre stratégie de résolution qui inclue à la fois l'accompagnement et l'évaluation dans leur activité. De ce fait, cette stratégie peut être qualifiée de *stratégie active d'intégration* : on résout le paradoxe en intégrant évaluation et accompagnement dans l'exercice de l'expertise publique.

3.2. Mobiliser un défi sociétal pour soutenir une stratégie transcendante déviante sur le paradoxe

Les agents qui intègrent évaluation et accompagnement dans leur activité développent des stratégies de transcendance du paradoxe pour intégrer les deux dimensions, à la fois dans leurs pratiques et dans leur rhétorique, alors que l'organisation leur signifie via les textes juridiques fondateurs de l'activité et les propos des instances dirigeantes que cela est incompatible. Nous étudions ci-dessous

comment se construit cette déviance et comment elle se justifie et relevons le rôle que joue la référence au défi sociétal dans cette construction d'une stratégie émergente et déviante par les agents de terrain.

3.2.1. Supports de la construction de la transcendance de manière émergente et déviante par les agents : besoins, visibilité, règle

Sur les 5 cas étudiés en lien avec les documents produits (cas dans lesquels les agents de terrain mettent en place une stratégie déviante d'intégration de l'évaluation et de l'accompagnement dans leur activité), nous observons trois supports à la construction de la stratégie de transcendance par les agents :

- *Visibilité* : il y a une volonté de rendre visible leur action déviante
- *Légalité* : il y a une attention forte à rester dans le cadre de la loi, même si on approche de ses limites
- *Nécessité* : il y a une référence à un « besoin » d'user de cette stratégie (et à son abandon lorsque ce n'est pas nécessaire ou pas efficace)

Visibilité recherchée dans l'action déviante

Les agents qui présentent les cas le font dans le cadre d'un séminaire sur le thème « Comment renforcer l'efficacité de l'Autorité Environnementale ? ». Ils sont tous volontaires pour présenter publiquement leurs pratiques « déviantes », devant les représentants des différentes instances du ministère sur l'Autorité Environnementale. Il y donc une recherche de visibilité sur leurs pratiques et non une tentative de les cacher.

Cette observation est renforcée par les propos tenus par l'un d'entre eux lors des entretiens avec eux, qui ont eu lieu avant le séminaire :

« On est hyper transparent. On a peut-être tort, mais c'est notre approche. On aura du mal à nous reprocher quelque chose qu'on a toujours dit qu'on faisait. (...) on ne fait rien sous le manteau, rien qu'on ait l'air de cacher. On dit très clairement : voilà comment on fonctionne ». Cas n°3

Le caractère conscient du fait d'appliquer une stratégie déviante est également visible dans les propos des agents. L'un d'entre eux indique suite à une mission d'audit du CGEDD qui a eu lieu dans les DREAL (et dont le rapport de 2011 est issu) :

« Ils voulaient, je pense, voir au niveau du chargé de mission la position entre l'Autorité Environnementale et l'accompagnement. Et ils n'étaient pas trop contents. Ils ont trouvé qu'on n'était pas dans la position d'Autorité Environnementale parce qu'on était trop impliqué au stade de l'élaboration du projet (...) [Question : et vous continuez à faire pareil ?]. Oui. » Cas n°1

Un autre indique à propos de leur pratique :

« On n'a bien conscience que ce n'est pas vraiment ce que prévoient les textes. On utilise un article du code de l'environnement (...) qui dit qu'à la demande du [porteur de projet], il peut y avoir réunion avec les parties prenantes. Donc en fait, on fait semblant de croire que c'est une façon de répondre à la demande de cadrage préalable. Mais comme c'est un peu tiré par les cheveux réglementairement on va

dire, on ne l'a jamais officialisé pour l'instant, même si on l'a systématisé dans les faits » Cas n°2

Et il précise à propos de la démarche de présenter sa pratique publiquement en séminaire :

« On est en débat à chaque fois qu'il y a le CGEDD dans nos réunions de responsables de pôles évaluation environnementale. (...) On n'est jamais d'accord (...) c'est normal, parce qu'il y a des approches différentes. Mais ça fait toujours beaucoup de débat, donc on s'est dit qu'il y avait sûrement des choses à apprendre les uns des autres [en venant présenter les pratiques en séminaires] »

Légalité : le maintien dans le cadre de la loi

Néanmoins, à aucun moment les agents n'enfreignent véritablement la loi en mettant en place ces stratégies « déviantes ». Cette stratégie repose sur le fait de rester dans le cadre de la loi, d'en respecter l'esprit, mais avec une interprétation différente de celle des instances centrales du ministère :

*« Alors, attention, ce qu'on fait là, on a la certitude, et on a des échanges avec nos juristes, pour vérifier qu'on ne risque pas d'entacher d'irrégularité et d'illégalité les procédures auxquelles on se rattache. On a ce souci. Quand vous reformulez en disant que le texte ne le prévoit pas, ce n'est pas tout à fait ça. On lit le texte et on détecte une sorte de fenêtre d'opportunité dans le texte. (...) mais en aucun cas on ne prend une posture contraire à un texte. On voit une marge de manœuvre, on s'engouffre dedans et on écarte un peu les épaules pour la mettre à notre taille. »
Cas n°3*

« Après, on a toujours été clair pour dire : c'est hors de question qu'on montre à l'Autorité Environnementale x moutures de l'étude d'impact jusqu'à ce qu'elle dise que tout va bien (...). Ce n'est ni l'esprit des textes, ni notre rôle (...) Ce n'est pas comme ça que ça se passe. » Cas n°4

Nécessité d'user de cette approche

Lorsqu'ils associent évaluation et accompagnement, les agents se réfèrent à un besoin d'avoir recours à de l'accompagnement en plus de l'évaluation dans le cas qu'ils sont en train de traiter. De ce fait, selon les procédures relatées, les agents indiquent avoir recours à trois types d'usage de l'accompagnement : un usage systématique ou un usage alternatif ou un usage seulement pendant une période de transition puis un retour à la pure pratique d'évaluation. Dans chaque type d'usage, ils revendiquent que c'est le besoin qui détermine l'usage :

Type d'usage de l'accompagnement	Justification de l'usage par le besoin
Cas n°1 : Usage alternatif d'une position de pure évaluation et de combinaison évaluation/accompagnement	<i>« En gros la posture purement [évaluation] est soit sur un projet ou un plan qui ne pose pas de problème a priori, soit sur un projet compliqué parce que l'accompagnement ne servirait à rien et qu'on ne va pas gaspiller notre temps. Dans le cas de projets avec des enjeux environnementaux forts (et éventuellement des portages politiques forts aussi parce qu'on est quand même un peu poussé par ça), là on essaye de se positionner plus en accompagnement. D'autant plus car arriver plus tôt permet d'éviter qu'il y ait des cliquets passés (...) qui quelque part</i>

	<i>réduisent les marges de manœuvres qu'on aurait pu valoriser en étant là dès le début »</i>
Cas n° 2 : usage systématique de l'accompagnement	<p><i>« On risque avec une réponse écrite sans rencontre du [porteur de projet] de passer un peu à côté, soit parce qu'il n'aura pas suffisamment expliqué sa demande par écrit, soit parce qu'on aura mal compris. »</i></p> <p><i>« Ces deux constats (le temps que cela prend et le fait que cela ne nous permette pas de répondre tout à fait précisément aux demandes du [porteur de projet]) nous ont amené assez rapidement à basculer du schéma [initial] à d'autres cadrages (..) sous forme de réunion »</i></p> <p><i>« Ca fait un an et demi qu'on ne fait plus que de la réponse par réunion et compte-rendu de réunion »</i></p>
Cas n°4 : usage de l'accompagnement pendant une période transitoire puis retour	<p><i>« Nous, on avait dit que cela n'avait pas vocation à perdurer, que c'était vraiment pour que la mise en place de l'Autorité Environnementale ne soit pas de nature à mettre à la fois les préfets et les porteurs de projets dans des situations un peu intenables »</i></p> <p><i>« Maintenant, il y a le cadrage préalable, des choses beaucoup plus cadrées. Nous, on se retire pas mal, faute de temps »</i></p>
Cas n°3 et Cas n°5 : indéterminé au moment de l'entretien	

3.2.2. Place du défi sociétal dans la rhétorique de soutien de la réponse par transcendance

Dans les arguments déployés par les agents pour justifier les pratiques adoptées, le défi sociétal de la prise en compte de l'environnement (qui est l'objectif affiché dans les textes instituant l'Autorité Environnementale) occupe une place centrale, sous deux formes :

- Le constat d'un échec par rapport à ces objectifs si on ne met pas en place d'accompagnement dans certains cas
- L'observation d'une meilleure efficacité vis-à-vis de ces objectifs lorsqu'on met en place un accompagnement

Constat d'échec vis-à-vis du défi sociétal en l'absence d'accompagnement

Pour justifier leur pratique, les agents mettent en avant les expériences d'échec qu'ils ont subi en appliquant l'approche consistant à se limiter à l'évaluation pure.

Cas n°1	<i>« Quand on fait des avis d'[AE très critiques] sur les projets qu'on ne voit qu'à la fin qui sont relativement mauvais, ça a peu d'incidence sur les projets. Ca fait évoluer à la marge, mais pas grand chose. Et en plus, ça fait grincer des dents »</i>
Cas n°2	<i>« On n'a de plus en plus de difficulté à s'exprimer très clairement et de façon critique dans les avis d'AE. (...) Finalement, cette posture est aussi pour nous une alternative pour exprimer des choses qu'on a de plus en plus de mal à exprimer dans les avis (...). Cela nous semble être une façon d'atteindre la</i>

	<i>finalité de l'Autorité Environnementale qui est l'amélioration de la qualité environnementale des projets »</i>
Cas n°3	<i>« On sait très bien que même si on tenait bon (...), il attaquerait, il y aurait contentieux devant le tribunal administratif et l'environnement n'est pas toujours gagnant dans cette situation »</i>
Cas n°4	<i>« Avant, on faisait des avis qui pouvaient être critiques mais dont certains passaient par pertes et profits. (...) éventuellement, la préfecture reprenait certaines de nos remarques et demandait au (porteur de projet) d'améliorer un peu. Puis ça partait à l'enquête publique, et il ne se passait rien à l'enquête, voilà. »</i>
Cas n°5	

Observation d'une meilleure efficacité vis-à-vis du défi sociétal avec un accompagnement

Pour justifier leur pratique, les agents mettent aussi en avant la meilleure atteinte des objectifs de protection de l'environnement avec leur approche.

Cas n°1	<i>« Quand on est plus en amont, le projet n'est pas encore ficelé et on peut davantage l'orienter » « Moi, j'aime beaucoup ce que je fais ici. Je compte rester encore. Peut-être longtemps (...). Faire que les projets s'améliorent pour l'environnement, c'est ça notre métier »</i>
Cas n°2	<i>« On est en train de se donner la possibilité, lorsque c'est pertinent, de faire du recours gracieux une phase d'amélioration de la qualité environnementale du projet. »</i>
Cas n°3	<i>« On prétend et on assume que notre posture est la plus efficace nous semble-t-il pour atteindre les finalités de l'Autorité Environnementale qui sont décrites dans le texte. C'est dans ce sens qu'on n'a pas de problème de conscience »</i>
Cas n°4	<i>« L'objectif qui était poursuivi (...) par l'Autorité Environnementale (...) était bien de faire progresser la qualité des études, leur lisibilité par le public, leur appropriation et la prise en compte de l'environnement. (...) Cela ne se fait pas à coup d'avis un peu sanction à la fin d'un processus (...). Donc nous, depuis le début, on s'est dit que si on veut que ça progresse (...), c'est aussi en intervenant en amont »</i>
Cas n°5	<i>« Je pense qu'on peut avoir plus d'efficacité en étant dans le conseil et l'accompagnement et en faisant que les collectivités territoriales soient parties prenantes au respect de l'environnement, et pas qu'elles voient arriver les avis de l'Autorité Environnementale à un stade aval. » « Ce n'est pas règlementaire, mais en se contactant par mail, par téléphone avec (les porteurs de projets), on entretient des relations qui sont favorables à la prise en compte de l'environnement »</i>

Ainsi, les résultats montrent que le fait d'agir sur un défi sociétal agit comme une ressource pour les individus sur le terrain pour développer des pratiques déviantes par rapport à celles qui leur sont indiquées par les textes formels organisant leur activité et les instances prestigieuses au sein de l'organisation. C'est sur la base de cette ressource qu'ils sont en mesure de développer une stratégie transcendante, là où une stratégie de séparation avait été initialement pensée dans le cadrage de l'activité.

4. Discussion

Nous proposons de discuter nos résultats (qui montrent le défi sociétal comme une ressource pour le développement de pratiques déviantes au sein de l'organisation) en tant que contribution à la littérature sur l'émergence ascendante de paradoxes et sur leur construction à multi-niveau au sein de l'organisation. Nous discutons également les conséquences involontaires des stratégies développées, nommée dans la littérature « le côté obscur du paradoxe » (Hahn, Jarzabkowski, & Knight, 2020).

Emergence ascendante de paradoxe : Influence de l'échec face au défi sociétal sur les dimensions « cognition » et « rhétorique » du paradoxe pour développer des stratégies déviantes

Andriopoulos et Gotsi (2017) soulignent le besoin de mieux comprendre les émergences ascendantes de paradoxe dans les organisations, c'est-à-dire les cas dans lesquels « les interactions entre individus, équipes et unités organisationnelles peuvent, au fil du temps, faire ressortir des paradoxes qui se manifestent à un niveau plus élevé ». (p.521). Pour cela, ils encouragent les recherches à aller « au-delà du niveau formel et macro et de considérer les interactions entre les interventions du 'top-level' et les réponses organisationnelles à différents niveaux. ».

Notre étude des stratégies déviantes mises en place par quelques agents de terrain qui le revendiquent face à des niveaux plus élevés dans leur organisation nous permet de contribuer à la compréhension de la manière dont un paradoxe est différemment perçu à différents niveaux de l'organisation.

Tout d'abord, nos résultats mettent en lumière que l'échec que perçoivent les acteurs de terrain dans leur action a un rôle clé à la fois dans leur perception du paradoxe et dans la stratégie qu'ils développent lorsqu'ils y sont confrontés.

Pour Bednarek *et al* (2017:78), la littérature sur les paradoxes décrit les réponses des acteurs aux paradoxes à travers à la fois leur cognition et leur rhétorique. Ici, nos résultats permettent de préciser le cycle selon lequel ces deux éléments constitutifs de la réponse aux paradoxes s'articulent dans le cas d'un défi sociétal :

- 1) *Rôle clé de l'échec dans la construction de la transcendance dans la cognition* : dans les récits des acteurs, il y a tout d'abord une perception insupportable de l'échec sur le défi sociétal et au contraire une perception de succès lorsqu'ils obtiennent des résultats sur les objectifs du défi sociétal. Ici, c'est la dimension de cognition de la réponse au paradoxe qui se joue autour de l'échec : ce qui est annoncé comme une solution saine de résolution du paradoxe par les instances par les textes et les instances prestigieuses aboutit dans les faits à des échecs pour les agents ; alors qu'au contraire, ce qui est présenté comme une situation intenable de paradoxe aboutit dans les faits à des réussites par rapport aux objectifs sur le défi sociétal. On trouve ici la ressource pour la capacité cognitive à construire la stratégie de transcendance sur le paradoxe, au lieu d'adopter celle de séparation : la transcendance permet de développer une stratégie cognitivement satisfaisante puisqu'elle aboutit à ce qui est perçu par les acteurs de terrain comme une réussite, alors que la séparation débouche sur un échec.
- 2) *Rôle clé de l'échec dans la construction de la transcendance dans la rhétorique* : Dans les récits des acteurs, la justification de l'action déviante transcendant se fonde sur l'échec d'une solution au paradoxe (évaluation) peut être plus claire et plus simple mais inefficace. La référence à des finalités plus grandes (d'amélioration de la qualité environnementale) est systématique dans les cas étudiés. Elle apparaît comme un ressort essentiel de l'argumentation du terrain vers des niveaux plus élevés de l'organisation, puisqu'elle permet

aux agents de niveau opérationnel dans l'organisation de justifier leur action par rapport aux instances de niveau plus élevé en faisant appel à des objectifs qui dépassent les rapports de force au sein de l'organisation et s'imposent à tous au niveau sociétal.

Apport sur la construction de stratégie multi-niveau des paradoxes dans l'organisation

Notre cas permet également de contribuer à la connaissance de la construction des paradoxes multi-niveau dans les organisations, et plus spécifiquement ici sur la possibilité de développement de stratégies différenciées du paradoxe au sein d'une même organisation.

Ici, même si le CGEDD et les agents de terrain en DREAL produisent tous deux des avis d'Autorité Environnementale, leurs positionnements et leurs ressources diffèrent.

Le CGEDD intervient en tant que comité d'experts nationaux et produit directement les avis officiels, sur des projets nationaux. Les agents en DREAL préparent des avis qui seront relus et signés par les préfets qui leur donneront leur caractère de document officiel, sur des projets locaux. Dans des conditions de positionnement et de ressources différentes, le développement de stratégies de réponse au paradoxe différentes peut être décrite non pas comme une incohérence organisationnelle mais au contraire comme une manière d'apporter la réponse qui aura le maximum d'impact sur la prise en compte de l'environnement dans des conditions d'exercice différentes, donc par des stratégies différentes.

Notre contribution est de mettre en lumière, dans le contexte d'un paradoxe multi-niveau, en quoi la cohérence de la réponse peut se construire dans le développement et la combinaison au sein d'une même organisation de stratégies de réponse au paradoxe différentes, voire contradictoires entre elles, en fonction des différents niveaux de l'organisation.

Conséquences involontaires des stratégies développées : le « côté obscur » du paradoxe

Néanmoins, si les deux types de stratégie développés ont une cohérence sur le fond en termes de capacité à atteindre l'objectif d'ensemble compte tenu des conditions d'exercice des différents niveaux de l'organisation, on peut s'interroger sur les effets de cette association inattendue de stratégies de réponses au paradoxe vis-à-vis des parties prenantes externes à l'organisation.

En effet, en fonction des cas, les mêmes porteurs de projets ont parfois pour interlocuteur le CGEDD (pour un projet national) ou les DREAL (pour un projet local). Même sur des projets locaux, les agents en DREAL ne développent pas tous une stratégie « déviante » et certains appliquent la stratégie de séparation portée par les textes formels et le CGEDD. Un porteur de projet se verra donc parfois appliquer une stratégie de transcendance (associant accompagnement et évaluation) et d'autres fois une stratégie de séparation (comportant uniquement l'évaluation finale). Une conséquence involontaire d'une approche cohérente de développement de stratégies différenciées au sein de la même organisation au service du même objectif est donc de créer une ambiguïté forte pour les interlocuteurs de l'activité sur ce qu'ils peuvent en attendre (un accompagnement ou une simple évaluation finale) et donc de rendre difficilement compréhensible l'activité, alors qu'un de ses enjeux essentiels est aussi d'être bien comprise par les citoyens.

Au-delà de ce problème, on peut souligner que la stratégie de transcendance maintient et acte une ambiguïté dans l'activité au lieu de la résoudre. En cela, pour les agents eux-mêmes, elle pose le problème de faire perdurer une situation qui, si elle est satisfaisante en terme de résultats par rapport à leur finalité, est inconfortable pour les agents dans une organisation qui maintient un discours officiel de stratégie de séparation.

Conclusion

Notre article présente une description incarnée de la manière dont se construit une stratégie de transcendance sur le terrain. En cela, notre travail poursuit celui de Bednarek *et al.* (Bednarek et al., 2017) pour donner une dimension empirique à une notion qui reste encore trop souvent étudiée de manière abstraite.

Notre apport réside dans le fait de décrire et analyser le cas particulier de la construction d'une stratégie transcendante sur le terrain, de manière déviante et contraire par rapport à une stratégie dominante autre développée dans l'organisation.

Sur ce point, nous faisons apparaître le rôle clé que joue le fait d'intervenir sur un défi sociétal pour l'émergence du paradoxe, et cela sur deux plans. Tout d'abord, le fait de répondre à un défi sociétal apparaît ici comme une ressource en matière cognitive et rhétorique pour construire la stratégie déviante. Ensuite, le fait de répondre à un défi sociétal est à l'origine de la dynamique explicite de réponse qui se construit autour du risque d'échec et de la possibilité de réussite pour justifier la déviance.

Par rapport à la construction du paradoxe en multi-niveau, nous montrons également que la réponse au défi sociétal est un élément capable de remettre en question la logique de fonctionnement interne de l'organisation en cela qu'il crée un point de référence en terme d'objectif qui dépasse l'organisation elle-même, et donc amène les agents de terrain à ne pas s'en tenir aux rapports de pouvoir internes pour déterminer leur stratégie.

Néanmoins, au-delà des ressources procurées aux acteurs de terrain pour développer la réussite de leur action par rapport à leur objectif, l'étude fait également apparaître les conséquences inattendues et potentiellement négatives du recours au grand défi pour organiser la rationalité de sa réponse au paradoxe. Ici le recours aux objectifs du grand défi pour justifier l'action est aussi ce qui maintient la situation paradoxale dans le temps.

Bibliographie

- Abdallah, C., Denis, J.-L., & Langley, A. (2011). Having your cake and eating it too: Discourses of transcendence and their role in organizational change dynamics. *Journal of Organizational Change Management*, 24, 333–348.
- Andriopoulos, C., & Gotsi, M. (2017). Methods of paradox. In W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski, & A. Langley (Eds.), *Oxford handbook of organizational paradox* (pp. 513–528). Oxford University Press.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696–717. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0406>
- Bednarek, R., Paroutis, S., & Sillince, J. (2017). Transcendence through Rhetorical Practices: Responding to Paradox in the Science Sector. *Organization Studies*, 38(1), 77–101. <https://doi.org/10.1177/0170840616655486>
- Bonnaud, L. (2010). De Feyzin (1966) à AZF (2001) : la naissance du métier d'inspecteur des installations classées. In *Pour mémoire : 1810-2010, 200 ans d'inspection des installations classées* (pp. 55–62).
- Bonnaud, L., & Martinais, E. (2010). Expertise d'Etat et risques industriels . La persistance d'un modèle technocratique depuis les années 1970.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective. *Organization Studies*, 38(3–4), 365–401. <https://doi.org/10.1177/0170840616655483>
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>
- Hahn, T., Jarzabkowski, P., & Knight, E. (2020). Change for Good? Organizational Paradoxes and Unintended Consequences of Transforming Modern Societies. In *EGOS*. Hamburg.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., Chalkias, K., & Cacciatori, E. (2019). Exploring inter-organizational paradoxes: Methodological lessons from a study of a grand challenge. *Strategic Organization*, 17(1), 120–132. <https://doi.org/10.1177/1476127018805345>
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Lascoumes, P. (1994). *L'Eco-pouvoir : Environnements et Politiques*. La Découverte.
- Lê, J., & Bednarek, R. (2017). Paradox in everyday practice. Applying practice -theoretical principles to paradox. In *The Oxford handbook of organizational paradox* (pp. 490–509).
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lindberg, O., Rantatalo, O., & Hällgren, M. (2017). Making sense through false syntheses: Working with paradoxes in the reorganization of the Swedish police. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 175–184. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.06.003>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240.

<https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767217>

Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *116*(2), 229–240. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.006>

Rolina, G. (2010). Prescrire la sureté, négocier l'expertise. *Gérer et Comprendre*, *46*(3), 371–375.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 5–64. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>

Smith, W. K., & Tracey, P. (2016). Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. *Strategic Organization*, *14*(4), 455–466. <https://doi.org/10.1177/1476127016638565>

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, *16*(5), 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, *36*(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.59330958>