

# M@n@gement

ISSN: 1286-4892

**Editors:**

Alain Desreumaux, *U. de Lille I*  
Martin Evans, *U. of Toronto*  
Bernard Forgues, *U. de Lille I*  
Hugh Gunz, *U. of Toronto*  
Martina Menguzzato, *U. de València*

■ Olivier Boiral 2008

Réponse à la recension d'Emmanuelle Reynaud,  
*M@n@gement*, 11: 1, 61-64.

Accepted by Co-Editor Alain Desreumaux

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the official journal of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

*M@n@gement* is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:  
<http://www.management-aims.com>

© 2007 *M@n@gement* and the author(s).

# Réponse à la recension d'Emmanuelle Reynaud

---

Olivier Boiral

Université Laval  
Faculté des sciences de l'administration  
eMail: olivier.boiral@fsa.ulaval.ca

Comment les grandes entreprises industrielles gèrent-elles au quotidien les enjeux environnementaux? De façon plus spécifique, quelle est la contribution des comportements humains et de la mobilisation des savoirs tacites dans les actions de prévention de la pollution et dans l'amélioration des performances environnementales?

C'est à ces questions essentielles pour comprendre la gestion environnementale des entreprises que mon ouvrage *Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation* (Boiral, 2007) s'attache à répondre. Des études de cas dans trois grandes usines chimiques québécoises et une analyse critique des principaux travaux sur la question constituent la toile de fond de l'ouvrage, qui représente une synthèse des réflexions sur la gestion environnementale menées par l'auteur depuis la fin des années 80. L'analyse critique de la littérature découle du constat que, à de rares exceptions près, les études sur la gestion environnementale reposent principalement sur son "côté jardin", c'est-à-dire sur des discours souvent convenus, sur des politiques officielles, sur la description de systèmes de gestion formels, sur les actions vertes mises de l'avant par les entreprises, sur l'attitude affichée des dirigeants, etc. Ces discours tendent à refléter une rhétorique de légitimation plus soucieuse des apparences que de rendre compte de l'intégration réelle des préoccupations vertes dans les entreprises. Dès lors, l'ouvrage s'attache à analyser le "côté cour" de la gestion environnementale, c'est-à-dire à comprendre plus en profondeur, à partir d'exemples concrets et d'entretiens auprès de différentes catégories de répondants, la façon dont ces préoccupations sont prises en compte dans les pratiques et sont interprétées à l'intérieur des organisations.

Cette perspective inductive, interprétative et comportementale permet de restituer dans le contexte spécifique et concret de chaque cas la complexité, la diversité et le caractère sociotechnique des actions environnementales. L'approche adoptée permet également d'analyser les bénéfices découlant de changements de comportements et d'approches participatives qui, dans certains cas, peuvent se substituer à des investissements techniques beaucoup plus coûteux. Enfin, l'ouvrage montre, à partir de diverses illustrations et anecdotes, la pertinence de la prise en compte des savoirs tacites opérationnels pour identifier des aspects environnementaux critiques, prévenir certains risques, et développer des solutions innovantes.

Cette rapide mise en contexte de l'ouvrage permet de répondre de façon plus spécifique et moins abrupte à la surprenante recension d'Emmanuelle Reynaud publiée récemment dans *M@n@gement* (Reynaud, 2008).

D'abord, contrairement à ce qu'affirme à plusieurs reprises cette recension, l'ouvrage ne décrit absolument pas la gestion environnementale de trois PME mais au contraire, comme souligné de façon explicite tout au long de l'ouvrage (voir par exemple la description des cas dans le chapitre 3), celle d'unités de grands groupes industriels. Concrètement, il s'agit de grosses usines de 250 à 850 employés considérées comme de "grands émetteurs industriels" : une raffinerie de pétrole raffinant plus de 130 000 barils par jour, une affinerie de cuivre produisant plus de 350 000 tonnes de cuivre par année, et une aluminerie produisant près de 50 000 tonnes d'aluminium par an. Aussi, il est pour le moins étonnant (c'est un euphémisme) de lire, dans le commentaire d'Emmanuelle Reynaud (2008 : 58-59) : « On y apprend que les PME québécoises étudiées ont beaucoup gagné en termes de réduction de la pollution à mettre en place une approche préventive. (...) De même, dans les trois PME étudiées, les actions mises en œuvre apparaissent comme coûteuses. Des résultats similaires sont trouvés par d'autres auteurs mettant en avant la nécessité d'imposer ses (sic) standards environnementaux pour rendre la démarche de protection rentable. Or, une PME n'en a que rarement les moyens. ».

Il est clair que la gestion environnementale des grandes installations industrielles étudiées, qui appartiennent de surcroît à des multinationales fort prospères, est assez différente de celle des PME, en particulier au niveau des moyens qui peuvent être mobilisés pour ces questions. Le seul endroit où il est réellement question de PME dans cet ouvrage est à la toute fin de sa conclusion, qui énonce certaines avenues pour de futurs travaux : « Les exemples exposés dans l'ouvrage portent sur des usines d'assez grande taille. Or peu de recherches ont été consacrées jusqu'à présent à la prise en compte des enjeux environnementaux dans les PME » (Boiral, 2007 : 310).

Peut-être plus important encore, la recension effectuée nécessite des précisions et des nuances sur le fond de l'argumentation, en particulier au sujet des commentaires concernant trois points essentiels : les enjeux économiques, les approches participatives, et l'approche dite stratégique.

Concernant les enjeux économiques, il est pour le moins simplificateur d'affirmer que, dans les cas analysés, « les actions mises en œuvre apparaissent comme coûteuses » (Reynaud, 2008 : 59), que « l'amélioration continue prônée a du mal à se mettre en place faute de moyens suffisants pour mettre en œuvre les idées des salariés » (2008 : 58), ou encore que « l'approche gagnant-gagnant est contingente, ce qui corrobore les écrits stratégiques » (2008 : 58). D'une part, l'ouvrage mentionne de nombreux exemples d'actions environnementales qui, selon les répondants et selon les cas, apparaissent comme une source de bénéfices économiques ou, au contraire, comme une source de coûts. D'autre part, l'opposition entre les approches "gagnant-gagnant" et "gagnant-perdant" est largement remise en cause

dans la revue de littérature et dans les cas analysés, notamment dans le chapitre 6 (Boiral, 2007 : 175-203). Il ne s'agit pas tant de souligner de façon plus ou moins dogmatique le caractère contingent de la relation économie-environnement, que de mettre en lumière les ambiguïtés et les propos le plus souvent arbitraires sur le sens et la nature de cette relation. Il s'agit également d'examiner, à partir de divers exemples, les aspects qui tendent à influencer l'éco-efficience des actions mises en œuvre en soulignant leur caractère largement managérial, émergent, socialement construit et, dans une certaine mesure, contrôlable. Ainsi, la prise en compte des savoirs tacites et la promotion d'actions préventives dans le milieu de travail ne dépendent pas de facteurs de contingences exogènes ou prédéfinis mais plutôt de la capacité des gestionnaires à construire au quotidien des relations de confiance et à mobiliser l'organisation autour d'enjeux environnementaux qui existent rarement à l'état pur, indépendamment d'autres préoccupations qui paraissent souvent plus essentielles ou plus urgentes. Dans ce contexte, ce n'est pas le manque de moyens qui, dans les cas analysés dans l'ouvrage, représente le principal obstacle aux approches participatives. Le chapitre 8, qui est justement consacré à ces obstacles, montre plutôt la complexité, les faux-semblants, et les obstacles sociopolitiques des approches participatives, qui sont trop souvent présentées comme des sortes d'évidences vertueuses : emprise de l'urgence, héritage culturel du taylorisme, précarisation du travail, intentions velléitaires, inertie des structures de pouvoir, etc.

Le commentaire d'Emmanuelle Reynaud (2008 : 58) affirme également que « la gestion participative n'est que très rarement mise en place », que « la formation est magistrale » plutôt qu'interactive, que les « savoirs tacites ne sont pas non plus exploités » et que « pour l'auteur ceci n'est pas dû à une mauvaise compréhension du phénomène de pollution mais est, bel et bien, délibéré afin de masquer les nombreuses contradictions entre la recherche de profit et la gestion environnementale »... En premier lieu, l'ouvrage montre au contraire que des approches participatives sont assez souvent mises en œuvre mais pas de la même façon selon les cas étudiés, ni avec la même intensité. Comme expliqué un peu partout dans l'ouvrage, y compris dans le tableau comparatif des résultats exposé en conclusion, la gestion environnementale de l'aluminerie est largement centrée sur une approche se voulant participative et préventive alors que c'est moins le cas dans la raffinerie de pétrole et surtout dans l'affinerie de cuivre. La même remarque s'applique au sujet de la formation qui, comme expliqué dans le chapitre 7 et en conclusion est, selon les programmes considérés, "sur mesure" (et interactive), "ad hoc", ou plus "standardisée". Idem pour les savoirs tacites, dont la prise en compte est très inégale selon les cas. L'insuffisance de ces aspects participatifs ne signifie pas pour autant qu'ils soient absents et, de façon générale, ne découle pas d'une démarche délibérée visant à masquer des contradictions entre profit et environnement. Au contraire, les études de cas démontrent de façon récurrente que ce sont justement ces approches participatives qui sont souvent porteuses de bénéfices économiques. Leur insuffisance est plutôt liée aux aspects sociopolitiques exposés dans le chapitre 8.

Enfin, selon la recension (Reynaud, 2008 : 57), l'ouvrage est basé sur « le point de vue des ressources humaines », sur « les propos des employés » (2008 : 59), et dénonce « la vacuité de la stratégie » (2008 : 58) car c'est « l'ensemble de ce courant inscrit (sic) dans une approche libérale qui est à rejeter » (2008 : 58). Si le point de vue des employés est effectivement souligné, les études de cas et les extraits d'entretiens sont également centrés sur ceux des dirigeants ainsi que des gestionnaires de la fonction environnement afin de montrer la diversité des perceptions et les paradoxes de la gestion environnementale. Les travaux sur ce thème reposent en effet trop souvent sur un seul point de vue, généralement celui des dirigeants, qui est implicitement associé à celui de l'organisation dans son ensemble. La même remarque s'applique pour les documents d'entreprises et les exemples identifiés dans la littérature, qui tendent à projeter une image cohérente, homogène, voire monolithique de l'organisation et de l'intégration réelle des politiques environnementales. Comme expliqué dans le chapitre 2, les travaux sur les stratégies environnementales, qui ne constituent pas l'objet premier de l'ouvrage, échappent rarement à cette perspective fonctionnaliste et centrée sur le « côté jardin ». C'est le cas en particulier lorsqu'il est question du concept de développement durable, trop souvent utilisé comme une sorte de fourre-tout conceptuel qui veut un peu tout dire mais qui, en réalité, ne dit pas grand-chose, en particulier sur le « côté cour » des pratiques. L'ouvrage ne cherche pas à dénoncer la vacuité de la stratégie en général ou encore sa soi-disant approche libérale. Il s'agit plus simplement d'identifier des lacunes de la littérature pour justifier la pertinence et l'originalité d'une perspective différente, centrée non pas sur les ressources humaines ou sur l'approche stratégique mais plutôt sur la façon dont les pratiques environnementales se construisent à l'intérieur d'un contexte de travail marqué par l'omniprésence de procédés industriels complexes qui, de façon paradoxale, renforcent souvent l'importance d'aspects humains plus intangibles.

En définitive, malgré la multiplication des études sur la gestion environnementale et la pertinence sociale de cette thématique, la prise en compte réelle des enjeux écologiques par les organisations et la contribution de différentes pratiques à la réduction de la pollution demeure, à bien des égards, peu explorée. Cet ouvrage tente de jeter un regard impudique l'intérieur de la boîte noire des pratiques internes, qui demeurent relativement opaques en raison de la difficulté d'accès à des informations qui sont généralement enrobées par des propos normatifs, rassurants, et conformes à l'orthodoxie managériale dominante.

## References

- Boiral, O. 2007  
*Environnement et gestion : de la prévention à la mobilisation*, Ste-Foy : Presses de l'Université Laval.
- Reynaud, E. 2008  
Recension d'ouvrage, *M@n@gement*, 11: 1, 57-59.