

UNIVERSITÉ PARIS IX DAUPHINE

U.E.R. SCIENCES DES ORGANISATIONS

Thèse pour l'obtention du titre de

DOCTEUR

en Sciences de la Gestion

Sujet : **"La nature, jeu de société" -
Une analyse stratégique pour
la gestion de l'environnement.**

Directeur de Recherche : Claude Henry

Candidat : Laurent Mermet

Jury :

- L.Chabason (Dir. de cabinet du Secré-
taire d'Etat à l'Environnement)
- H.Décamps (Dir. de Recherches CNRS)
- C.Henry (Dir. de Recherches CNRS)
- J.C.Lefeuvre (Professeur au Muséum)
- G.de Pourville (Dir. de
Recherches Paris IX)
- B.Roy (Professeur Paris IX)

Année de la soutenance : 1989

"L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation
aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être
considérées comme propres à leurs auteurs"

À la mémoire de
Patrice Bertier

REMERCIEMENTS

C'est en 1980, avec Patrice Bertier et sous son impulsion, que j'ai commencé à chercher comment articuler des perspectives hétérogènes sur l'environnement. Qu'il soit remercié de m'avoir mis sur la piste. Au long du parcours, ma réflexion a été nourrie des idées de multiples personnes.

Je voudrais d'abord remercier les membres du réseau SCORE, et en particulier Gilles Barouch, Alain Grandjean, Jean de Montgolfier, Jean-Marc Natali, Henri Ollagnon, Jacques Theys, Anne Vourc'h : c'est en grande partie de notre collaboration qu'ont émergé les idées présentées ici. Je voudrais ensuite remercier ceux qui comme Michel Mustin, Pierre Pernès, Steve Underwood, m'ont soutenu et m'ont aidé, au fil des discussions, à préciser mes idées et à en améliorer la formulation. Gilles Barouch et Michel Mustin m'ont rendu grand service en prenant la peine de relire soigneusement le manuscrit à des "stades ingrats". Je voudrais enfin remercier Claude Henry et Bernard Roy, qui m'ont laissé persévérer dans l'erreur le temps qu'il fallait pour en extraire - du moins je l'espère - quelques bribes de compréhension nouvelle.

Ce travail s'est étalé sur une longue période, et repose sur nombre d'études différentes. Il a été rendu possible par le soutien financier de plusieurs organismes, et en particulier le Groupe de Prospective du Ministère de l'Environnement, l'ancien Bureau RCB du Ministère de L'Agriculture, le Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, le CESTA, l'ESSEC. Un séjour prolongé à l'IIASA, financé par la Carnegie Corporation, a été déterminant pour l'achèvement de ce travail.

INTRODUCTION

Dieu créa l'homme et la femme à son image. Il les bénit : "Soyez féconds, dit-il, et multipliez, remplissez la terre et soumettez-la. Réglez sur les poissons de la mer, sur les oiseaux des cieux et sur tous les animaux qui rampent sur le sol".¹

A. But de la recherche

Des sociétés humaines en croissance rapide dans le jardin inextensible de la biosphère : voilà, s'il fallait la saisir en une phrase, la formule fondamentale de la relation actuelle entre Société et Nature². Dans cette situation, la capacité de la nature à conserver ses caractéristiques désirables (voire nécessaires) aux hommes devient un objet de soucis, et c'est l'émergence des problèmes d'environnement. Ceux-ci se posent sous des formes multiples - protection de certains sites, de certaines espèces, problèmes de pollution, conservation des ressources naturelles renouvelables, ... - et à des échelles qui vont de quelques ares à la planète entière. Le traitement de ces problèmes est devenu le domaine d'acteurs spécialisés, que nous appellerons ici acteurs d'environnement. Ceux-ci sont eux aussi très divers, aussi bien en ce qui concerne le type de problèmes qui les occupe, que leur forme institutionnelle. Il peut s'agir d'associations de protection de la nature, d'organisations internationales (gouvernementales ou non), de Ministères de l'Environnement et de leurs services, ... On considèrera ici - et on s'efforcera de le démontrer - qu'au-delà

¹ Genèse, I, 27 et 28.

² Le terme ne désigne pas ici la nature vierge, mais l'ensemble des systèmes écologiques naturels ou modifiés qui sont le cadre de la vie.

des différences techniques et institutionnelles, les problèmes d'environnement s'inscrivent dans des structures communes qui permettent de mener une réflexion sur la gestion de l'environnement qui aille au-delà de tel ou tel problème particulier, et s'adresse à l'ensemble des acteurs spécialisés. Les activités de ceux-ci recouvrent de multiples doctrines et pratiques : protection, "ménagement"¹, gestion² et restauration des milieux naturels, etc. Pour désigner toutes ces pratiques d'un terme général, on utilisera ici le terme de gestion de l'environnement, pris donc dans un sens très large.

La gestion de l'environnement comporte une large part scientifique et technique³ : connaissance des problèmes et de leurs causes bio-physico-chimiques, mise au point de technologies permettant d'y faire face. Mais elle met aussi en jeu toutes sortes de difficultés non-techniques : réglementaires, économiques, sociales, politiques, culturelles, etc.

A chaque pas, l'acteur d'environnement voit tomber sur lui une brassée de problèmes d'ordre très divers. Les fils conducteurs soigneusement isolés des diverses sciences sociales et humaines se confondent, dans sa pratique, en un écheveau complexe⁴. Bien sûr, nous autres chercheurs pouvons dire au praticien : "Dès que vous aurez dénoué l'écheveau de votre problème, nous serons très heureux, chacun dans notre domaine, d'en étudier le brin qui lui revient". Ce n'est pas le choix que j'ai fait ici : ce qui m'intéresse avant tout, c'est d'aider le praticien à se retrouver dans la complexité des aspects non-techniques des problèmes d'environnement - à dénouer l'écheveau. D'une part, ce travail

1 - qui serait la traduction exacte du mot anglais conservation -

2 - au sens restreint du terme, comme maîtrise technique, économique et institutionnelle d'un milieu naturel -

3 Ici, le domaine technique est celui des sciences de la nature; le domaine non-) technique est donc celui de l'action en société et des sciences sociales. La possibilité et l'intérêt de ce clivage tiennent au domaine de l'environnement, ensemble d'actions qui ont la nature pour objet.

4 Il est d'ailleurs symptomatique que nous ayons été réduits au barbarisme "non-technique" pour désigner un domaine de préoccupation où coexistent (entre autres) la stratégie, la psychologie, l'économie, la culture, le droit, etc...

d'appréhension globale d'un problème, en amont de l'analyse sectorielle de ses différents aspects, me paraît un préalable indispensable à une application pratique adéquate des résultats de recherches plus spécialisées en sciences sociales. D'autre part, dans la diffraction en longueurs d'ondes disciplinaires que l'on fait subir aux problèmes pratiques concrets pour les rendre "recherchables", il me semble que l'on perd beaucoup dans la compréhension de la pratique même, qui se situe en deçà ou au delà de l'éclatement du réel en disciplines.

Le but principal de la thèse est donc de présenter un cadre théorique et méthodologique d'ensemble, qui permette aux acteurs spécialisés d'analyser la dimension non-technique des problèmes de gestion de l'environnement, tels qu'ils se posent à eux dans la pratique.

Toutefois, rechercher ainsi un cadre général pour l'analyse d'un domaine pratique pose d'intéressants problèmes de méthodes, dont l'étude est le second sujet de la thèse. Cependant, je n'approfondirai pas ces problèmes de méthode sur un plan directement théorique. J'utiliserai plutôt le problème de la gestion de l'environnement comme un terrain d'expérimentation méthodologique, comme pierre de touche pour un traitement des problèmes "non-techniques" :

- qui privilégie la recherche de "cadres d'intellection", c'est à dire de grilles d'analyse à la fois théorique et pratique, et spécifiques à un domaine d'action, voire à une situation, donnés,
- qui recourt largement à une usage systématique de métaphores tirées du monde des jeux.

B. Organisation de la thèse

La thèse comporte dix chapitres.

Les chapitres 1 et 2 sont consacrés à la présentation approfondie du problème posé.

Le premier présente le matériau sur lequel reposent les réflexions présentées, et l'itinéraire de recherche au cours duquel elles ont peu à peu pris consistance.

Le second expose en détail l'exemple d'un cas où les problèmes non-techniques se posent de façon particulièrement démonstrative.

Les chapitres 3 et 4 constituent une réflexion sur les caractéristiques les plus générales et les plus fondamentales des problèmes d'environnement et de la situation des acteurs d'environnement dans l'action.

Le chapitre 3 concerne la manière dont les problèmes non-techniques de l'environnement sont vécus par l'acteur en situation soit comme un jeu d'aventure -lorsqu'il débute-, soit comme un jeu de stratégie -une fois que les enjeux et les règles lui apparaissent plus clairement.

Le chapitre 4 approfondit les caractéristiques les plus fondamentales que partagent les jeux stratégiques très divers de la gestion de l'environnement. A partir d'une discussion de la notion d'éco-sociosystème, il dégager des grands types de problèmes d'environnement. Puis il analyse les orientations diverses des acteurs d'environnement eux-même. Enfin, il s'efforce de dégager les ressorts fondamentaux inhérents à la problématique de l'environnement, qui se retrouvent sous des formes diverses dans toutes les situations pratiques du domaine.

Les chapitres 5, 6 et 7 quittent ce plan général, et proposent une approche systématique pour l'analyse des caractéristiques les plus importantes pour l'action d'un problème d'environnement donné auquel l'acteur d'environnement est confronté dans la pratique.

Le chapitre 5 approfondit la comparaison entre un problème d'environnement et un jeu de stratégie.

Le chapitre 6 présente ensuite une approche méthodique pour faire le diagnostic en termes de jeu de stratégie d'un problème de gestion de l'environnement, avec son territoire, ses enjeux, ses règles, ses joueurs (ou acteurs) et leurs logiques.

Encore faut-il pour cela extraire l'information nécessaire de l'embrouillamini de la rhétorique que les acteurs

répandent à leur avantage. On proposera donc des techniques pour cette extraction. Celles-ci seront illustrées par une lecture méthodique d'un projet d'aménagement hydro-agricole (le Schéma d'Aménagement des Marais de l'Ouest) : c'est le sujet du chapitre 7.

Après ces analyses qui permettent d'aborder un problème d'environnement d'un point de vue relativement extérieur¹, les chapitres 8, 9 et 10 sont consacrés aux grands choix stratégiques que doit faire l'acteur d'environnement. Il s'agit maintenant de reprendre l'information et la compréhension acquises sous l'angle de l'acteur qui se prépare à agir, avec ses désirs, sa capacité, les moyens dont il dispose, les relations qu'il a déjà nouées avec ses interlocuteurs,...

Dans cette réflexion sur l'action stratégique en matière d'environnement, on se placera d'abord dans une optique où seul l'acteur spécialisé prend en compte dans ses actions l'intérêt de l'environnement, les autres y étant indifférents ou même hostiles. Son problème stratégique est alors d'utiliser au mieux les pouvoirs dont il dispose pour les amener à des choix favorables à l'environnement, choix qu'ils ne feraient pas d'eux-même et sans pression sur eux : c'est le sujet du chapitre 8.

Dans le chapitre 9, on replacera le problème des stratégies d'environnement dans le cadre plus général des filières technico-économiques qui dominent aujourd'hui la gestion des ressources et des milieux naturels.

Enfin, dans le chapitre 10, on partira du point de vue normatif que tous les acteurs sociaux devraient gérer la nature ensemble. Le rôle de l'acteur d'environnement deviendrait alors de faire évoluer la relation d'ensemble de la société à son environnement : on analysera les perspectives d'action pour aller dans ce sens.

La conclusion s'efforcera d'abord de tirer les leçons de la thèse en matière de gestion de l'environnement. Elle discutera ensuite de problèmes théoriques et méthodologiques.

¹ - même si la réflexion est organisée en partie autour des préoccupations propres de l'acteur d'environnement, comme cela apparaîtra au chapitre 6 -

PREMIER CHAPITRE : MATERIAU ET ITINERAIRE DE LA RECHERCHE

A première vue, on ne trouvera dans cet exposé aucun système, et au lieu d'une méthode d'enseignement définitive, on n'y découvrira que des matériaux rassemblés. Son côté scientifique réside dans la volonté de scruter les phénomènes de guerre, de montrer leur lien avec la nature des choses. L'auteur ne s'est jamais dérobé aux conclusions philosophiques; mais lorsqu'il a vu le fil s'amincir exagérément, il a préféré le rompre et le rattacher aux phénomènes qui correspondent à l'expérience. Car ainsi que certaines plantes ne donnent de fruits qu'à condition de ne pas trop monter en graine, il ne faut pas trop laisser croître les feuilles et les fleurs théoriques des arts pratiques, mais les rapprocher de l'expérience qui est leur terrain naturel¹.

Introduction

La problématique proposée en introduction ne va pas de soi. Elle est elle-même le produit d'un "itinéraire de recherche" qui a commencé par la quête de solutions empiriques à des problèmes pratiques très divers. De ces exercices successifs ont émergé des éléments de méthodes. C'est seulement ensuite pour expliciter ceux-ci, pour les approfondir et les articuler entre eux que j'ai été amené à essayer de dégager une synthèse. C'est donc en fin de parcours que j'ai pu formuler une problématique en termes relativement généraux et réorganiser autour de celle-ci le matériau accumulé pour en faire ressortir la cohérence, et en rendre l'assimilation plus facile. Dans ce premier chapitre, je montrerai d'abord comment mon matériau s'est accumulé, puis comment il s'est organisée par

¹ Clausewitz, "De la guerre", préface, (BGM, 1955).

étapes, et dans quels termes j'ai choisi de présenter cette construction.

A. L'accumulation du matériau : une réflexion pragmatique guidée par une demande

Comment aborder le contexte non-technique des problèmes d'environnement, cette question s'est d'abord posée à nous¹ sous la forme de cas très divers. Ceux-ci correspondaient aux besoins de différents organismes, tels qu'ils étaient manifestés par les demandes d'études et de recherches.

Ces besoins se situent à trois niveaux distincts : la préparation des stratégies des organismes opérationnels, la définition des politiques nationales ou régionales d'environnement, la réflexion et la formation des personnes.

Il paraît ici utile de donner des exemples de ces demandes et du type de travaux par lesquels nous nous sommes efforcés d'y répondre. Cela permettra aussi de montrer le type d'applications que vise la réflexion proposée plus loin.

A.1. Une demande au niveau des organismes opérationnels

Les organismes opérationnels sont chargés de traiter des problèmes de gestion des milieux sur le terrain : il peut s'agir des Délégations Régionales à l'Architecture et à l'Environnement, des Parcs Nationaux, du Conservatoire du Littoral, d'Associations, etc. Leur capacité à gérer la dimension non-technique de leur mission est

¹ A nous parce que cette étape de la recherche s'est déroulée dans un cadre collectif : celui du bureau d'étude SCORE; l'accumulation du matériau résulte largement d'un travail d'équipe.

bien sûr liée en partie à la capacité de leur personnel et à la pertinence des politiques qu'ils sont chargées de mettre en oeuvre, deux aspects qui seront discutés plus bas. Mais les organismes opérationnels sont avant tout confrontés à des cas très spécifiques, liés soit à un espace donné, soit à un enjeu particulier (par contraste avec les politiques, qui ont affaire à des types de milieux ou à des problèmes généraux qui subsument de tels enjeux particuliers). Ils tendent donc à présenter une demande de diagnostic et de proposition de solutions pratiques sur des situations spécifiques. En voici quelques exemples.

- a) Le Conservatoire du Littoral se prépare à acheter un espace de zones humides côtières caractérisé à la fois par la nécessité d'une gestion active sur le plan technique et par une pression sociale forte et contradictoire quant à l'affectation de cet espace. Il doit donc définir une formule de gestion qui soit viable sur le plan technique, qui obéisse à sa mission de préservation de la valeur environnementale des milieux côtiers, et qui soit acceptable et viable à long terme sur le plan sociologique, politique, financier.

Pour ce faire, il demande une étude qui établisse un diagnostic de la situation socio-politique, et qui propose sur cette base, avec l'aide complémentaire d'intervenants techniques spécialisés, des propositions d'action. L'intervention sur le plan non-technique, qui nous intéresse ici, a consisté à identifier avec précision les différents acteurs capables de peser, immédiatement ou à terme, sur la gestion de cet espace, c'est à dire d'en influencer soit la définition initiale, soit le fonctionnement dans le temps. A partir de là, il s'est agi de comprendre la logique de ces acteurs, d'abord pour pouvoir évaluer leur attitude probable face à diverses solutions techniques envisageables, ensuite pour pouvoir poser les bases d'un système de suivi de la

gestion de l'espace dans le cadre duquel l'interaction entre les acteurs puisse s'effectuer de façon constructive¹.

- b) La DRAE Centre est confrontée à un projet d'aménagement touristique de grande envergure au coeur d'un vaste milieu riche et fragile : la Sologne. Il y a là pour elle un double problème. A court terme il lui faut adopter une stratégie pour faire face à cette situation. A moyen terme il lui faut réorganiser son action en Sologne pour tenir compte de la situation nouvelle que crée ou que révèle ce projet. Elle fait appel, avec l'aide du Ministère de l'Environnement, à un appui extérieur pour réaliser un diagnostic stratégique².

Cette fois-ci, le problème central n'est plus tant de comprendre quelles sont les forces sociales en présence : sur ce plan, la situation de la Sologne est assez bien connue au départ. L'essentiel de la réflexion doit alors porter sur la place de la DRAE dans ce contexte, sur ses objectifs, ses moyens, et les stratégies qu'elle peut mettre en oeuvre, en fonction des évolutions possibles du contexte "socio-économico-politique" solognot. Pour cela, j'ai proposé une approche de synthèse stratégique simple, et spécifique des problèmes d'environnement.

- c) Le Parc Naturel Régional de la Corse constate une dégradation croissante de la forêt et des sols sur le plateau du Coscione. Les causes en sont établies sur le plan scientifique : il s'agit de la mauvaise conduite du pâturage. Les remèdes sont également assez bien connus sur le plan technique, et consistent pour partie en mesures à prendre pour contrôler et limiter le pâturage, et pour partie dans l'introduction de nouvelles techniques d'élevage. Mais le Parc ne peut en aucune manière imposer simplement ces solu-

¹ L. Mermet, J.M. Natali; Les vieux salins d'Hyères : contraintes et potentiel d'utilisation (BR, 1982).

² L. Mermet; Le Système Sologne (BR, 1985).

tions; il n'est que l'un des intervenants sur cet espace, et sans doute pas l'un des plus puissants. S'il a une chance d'aboutir, ce sera par un processus de persuasion, d'incitation, d'alliances, qui implique une véritable réflexion stratégique.

Il fait appel à des intervenants extérieurs pour compléter sa réflexion propre. Il ne s'agit pas là d'une étude approfondie, encore moins d'une recherche, mais d'une intervention rapide de conseil, sous forme d'une mission de quelques jours. Un tel cas constitue un bon test du caractère maniable, pratique et opérationnel des méthodes issues de travaux antérieurs plus poussés¹.

A.2. Une demande au niveau des politiques d'environnement

Pour les institutions comme les Ministères de l'Environnement et de l'Agriculture ou la Fédération des Parcs Naturels, qui assurent une tutelle ou un encadrement des organismes opérationnels, les problèmes ne se posent pas en général sous forme de cas particulier. A ce niveau, il s'agit d'abord de fixer des politiques, c'est à dire de déterminer un cadre dans lequel les organismes opérationnels vont exercer leur mission, ensuite d'aider ces organismes à résoudre les problèmes généraux auxquels ils sont confrontés dans leur action. En voici quelques exemples.

- a) Dans son action pour limiter les impacts négatifs que les grands projets d'aménagement peuvent avoir sur l'environnement, le Ministère de l'Environnement rencontre des résistances importantes de la part des aménageurs, aussi bien au niveau des politiques qu'au niveau de tel ou tel

¹ L.M. Joffre, L. Mermet, J.M. Natali; Problèmes et conflits à propos de l'aménagement pastoral du Coscione, AIDA-Commission Interministérielle des comptes du patrimoine, 1981.

aménagement particulier. Cette résistance est souvent argumentée sur des études économiques, qui sont utilisées pour faire apparaître comme incompatibles la protection de l'environnement et les impératifs du développement et de la rentabilité économiques. Le Ministère a donc besoin d'une réflexion sur la manière de faire face à ce type d'argumentation. Il commande à cet effet une recherche dont la problématique peut être résumée comme suit : "les aménageurs suivent une logique économique; pour pouvoir entamer avec eux un dialogue plus efficace sur les problèmes d'environnement, il faudrait pouvoir exprimer ceux-ci en termes économiques". Cette recherche nous a amenés à aborder le problème sous plusieurs angles.

D'abord, quelles sont les méthodes possibles pour exprimer les valeurs d'environnement en termes économiques? Partant d'un d'inventaire des ressources qu'offrent les approches existantes de l'économie de l'environnement, nous avons réfléchi aux limites et aux possibilités de leur application pratique dans le contexte effectif de la décision en France¹.

Dans ce cadre, nous avons mené une série d'études monographiques sur les processus de décision qui ont abouti à certains grands aménagements, pour mettre en évidence la place et les modalités de l'analyse économique dans ces processus². Ces études nous ont beaucoup appris sur les processus de décision, mais nous ont amenés à remettre en cause l'hypothèse de départ, à savoir que "les aménageurs sont mûs par une logique d'abord économique". De tous les cas étudiés il ressortait que le calcul économique n'était pas utilisé pour orienter un choix, mais pour fournir un argumentaire ad

¹ Etude EME 2; G.Barouch, A.Grandjean; Fiches pratiques et méthodèmes, méthodes générales (BR,1982).

² Ces études se sont déroulées surtout dans le cadre du Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique. On trouvera une présentation approfondie de ces travaux dans le livre de Claude Henry : Affrontement ou connivence - La nature, l'ingénieur et le contribuable (BR, à paraître).

hoc permettant de défendre une décision prise sur d'autres bases¹.

Partant de là, nous nous sommes attachés à fournir aux acteurs de l'environnement les moyens d'une réflexion critique pour contrer ces argumentaires tactiques. Mais l'argumentaire économique n'est qu'un aspect des véritables batailles rhétoriques qui se livrent autour des problèmes d'environnement et d'aménagement². Sur le cas d'un projet d'aménagement hydraulique dans le Marais Poitevin, je me suis en particulier livré à une analyse d'ensemble du dispositif argumentaire utilisé par les promoteurs d'un aménagement pour affronter leurs interlocuteurs à leur avantage³.

- b) Le Ministère de l'Agriculture a la charge de la gestion des rivières rurales, et en particulier de la police des eaux. Depuis les années soixante, des efforts importants pour la qualité de l'eau ont été effectués par ses services, ceux du Ministère de l'Environnement, les Agences de Bassin, les collectivités locales, pour remédier à la dégradation de la qualité de l'eau constatée dans de nombreuses rivières. Ils ont consisté surtout en une politique d'équipement en stations d'épuration et en barrages régulateurs, ainsi qu'en une action réglementaire pour contrôler les sources les plus importantes de pollution, en particulier industrielles. Ces efforts ont permis de maîtriser en de nombreux endroits les problèmes les plus massifs de pollution. Cependant, il est apparu qu'un certain nombre de problèmes persistent, face auxquelles cette politique semble trouver ses limites. Quel

¹ - C. Henry, A. Grandjean; L' autoroute A 71,

- G. Barouch; La Fosse Marmitaine,

- L. Mermet; Le Marais Poitevin :

(BR; Etude EME 1, 1982)

A. Grandjean; L'aménagement hydroélectrique du Haut-Rhône, (BR, 1983).

² Etude EME 2; L. Mermet; L'environnement face aux évaluations "coût-avantage" de projets : un manuel pratique (BR, 1982).

³ Etude EME 1; L. Mermet; Le cas du Marais Poitevin (BR, 1981).

type de politique peut en prendre le relais pour aller plus loin? Pour répondre à cette question, le Ministère de l'Agriculture a lancé une étude¹.

La méthode retenue a été d'étudier comment les problèmes de qualité de l'eau se posent dans un bassin de rivière aux situations variées, mais sans grands signes particuliers et donc assez représentatif des situations moyennes : celui de la Sèvre Nantaise. Sur chaque sous-bassin de cette rivière une étude de cas a été menée. Ces études ont porté sur des aspects de sociologie rurale, de développement agricole, d'historique des modes de gestion, de diagnostic des interventions des administrations et des collectivités locales, et ont porté aussi l'accent sur les nombreux conflits locaux liés à la gestion de l'eau.

Les observations ont confirmé la pertinence de la question initiale : la politique d'équipement des vingt dernières années a permis de passer d'une qualité de l'eau catastrophique à une qualité de l'eau médiocre. Mais elle ne permet pas d'aller beaucoup plus loin. D'avantage qu'à des questions d'équipement, les problèmes persistants sont liés à de multiples petites pollutions ponctuelles ou diffuses, donc à la façon dont, au jour le jour et à petite échelle, les membres de la société locale se comportent vis à vis de la rivière. A partir de ce constat détaillé par de multiples exemples, le Ministère de l'Agriculture a pu entamer une réflexion sur le type de politique qu'il pouvait envisager de mettre en place, fondée sur des intervenants implantés au niveau micro-local et sur une mobilisation de la société locale pour la gestion quotidienne de la rivière.

- d) Le Ministère de l'Agriculture mène une politique de travaux hydrauliques susceptible de modifier certaines zones humides. Le Ministère de l'Environnement, lui, s'intéresse à

¹ Etude Sèvre Nantaise (BR, 1982).

la conservation de la grande richesse biologique et paysagère de ces milieux. Ceci a amenés les deux administrations à la confrontation sur un certain nombre de cas particuliers. Pour éviter un conflit chronique peu productif et guère admissible sur le plan administratif, la question s'est alors posée de chercher à définir une philosophie commune pour la gestion des zones humides.

La démarche retenue pour ce faire a été de constituer un groupe d'experts qui a :

- tiré des expériences existantes un inventaire des solutions techniques qui permettent de mettre en valeur les divers types de zones humides sans remettre en cause radicalement leur intérêt écologique,
- dégagé à partir d'un certain nombre d'exemples d'aménagements réussis des enseignements sur les démarches que peuvent utiliser les responsables pour gérer les aspects "non-techniques" complexes des aménagements de zones humides qui visent à respecter leurs usages multiples¹.

A.3. La demande au niveau individuelle

Les exemples qui précèdent ont pu donner une idée de la diversité des questions pratiques que résume l'expression "problèmes non-techniques de l'environnement", et surtout des approches que nous avons été amenés à utiliser pour y faire face. Les personnes qui travaillent au niveau opérationnel ou politique sont confrontées tous les jours à de telles questions, même si elles ne peuvent guère faire de la recherche, des études de cas ou rassembler des groupes d'experts à leur guise.

¹ L. Mermet (rapporteur); Terres et Eaux (BR, 1986).

Pour elles, les problèmes non-techniques de la gestion de l'environnement se traduisent par des difficultés dans l'action quotidienne. Celles-ci sont souvent ressenties plus ou moins durement, surtout par ceux qui n'ont pas été préparées par leur formation à y faire face. Cela peut donner lieu à des réactions diverses selon les personnes. En observant comment celles-ci réagissent au "choc du non-technique", on peut dégager quatre schémas extrêmes, dont chacun peut être illustré par une petite vignette.

"Le découragement et l'abandon" - Une personne, poussée par le désir de soutenir des idées qui lui paraissent importantes, commence à militer dans une association. Dès la première année, elle découvre la force des pouvoirs qui s'opposent, crûment ou insidieusement, à l'action de celle-ci. Elle découvre même les luttes de pouvoirs internes à l'association. Ecoeurée, elle abandonne l'action.

"La condamnation et le retranchement" - Un jeune chercheur voit des applications possibles à ses travaux d'écologie, dont la valeur scientifique est par ailleurs reconnue. Il commence à en parler, persuadé que ses propositions seront accueillies avec intérêt, mais il ne rencontre qu'indifférence polie, sinon hostilité. Il se retranche alors dans sa recherche fondamentale pour ne plus en sortir.

"La fascination et le désengagement" - Un ingénieur fonctionnaire débutant, découvrant les luttes de pouvoir institutionnelles, et éprouvant les résistances qui s'opposent à son action, décide de comprendre. Plein d'entrain, il aborde la sociologie, la dynamique des groupes, etc... Mais ce sont là des disciplines complexes, dans l'étude desquelles il lui est facile de s'absorber avec fascination, au risque de perdre le fil de son domaine d'action initial. Peut-être deviendra-t-il sociologue ?

"Pris au jeu" - Pour un autre fonctionnaire, la découverte des jeux de pouvoir, de la mécanique bureaucratique et politique est une révélation. Il y voit le terrain de jeux subtils qui offrent, de plus, des perspectives de gains intéressants (carrières, pouvoir, ...). Il se lance dans la partie, et s'éloigne peu à peu de ses objectifs initiaux. Il restera dans la carrière, mais peut-être quittera-t-il le domaine de l'environnement?

Bien sûr ces attitudes sont un peu extrêmes, encore que l'on trouvera aisément des exemples typiques de l'une ou l'autre dans le "milieu" de l'environnement. Le plus souvent, ces réactions seront combinées selon des formules diverses, mais où l'une ou l'autre peut rester quand même comme une orientation dominante. Chacune de ces orientations, il faut le remarquer, tend à éloigner la personne de son objectif opérationnel initial (protéger l'environnement).

Pourtant, chacune est aussi potentiellement porteuse d'un apprentissage utile qui peut augmenter l'efficacité de l'acteur dans la poursuite de cet objectif lui-même... et aussi le plaisir qu'il y trouve. A la tendance au découragement et à l'abandon, on peut emprunter de la lucidité, une révision de sa vision du monde initiale et de ce que l'on imaginait être la voie simple vers le résultat ardemment souhaité. La tendance à la condamnation et au retranchement est nécessaire pour conserver, malgré les tentations ou les nécessités de l'opportunisme, la vigilance normative sans laquelle il n'y aurait pas d'action suivie pour un objectif d'intérêt public comme la sauvegarde de l'environnement. La tendance à la fascination et au désengagement peut apporter le recul et la curiosité nécessaires à l'apprentissage de nouvelles manières de voir et de faire les choses. Enfin, la tendance à se prendre au jeu peut apporter le goût de cette nouvelle dimension des choses, même si elle n'était, au départ, ni prévue, ni désirée. Cette intégration des différentes réactions constitue un cinquième profil que l'on peut appeler "découverte et apprentissage". Du point de vue de l'efficacité pour la gestion de l'environnement, c'est l'attitude la plus utile. Il est donc intéressant de la favoriser en apportant aux personnes concernées une aide pour cet apprentissage. Cela s'est traduit pour nous par des demandes de trois ordres.

- a) Une demande pour des **supports de réflexions personnelles**. On nous entraîne, par exemple, dans une discussion informelle sur la manière de traiter tel ou tel dossier en cours, ou bien l'on nous demande de l'aide dans la recherche d'information et de documentation. Enfin il arrive que l'on nous demande ce que nous avons écrit sur nos travaux, dans l'espoir de pouvoir en faire un usage personnel. J'espère que cette thèse répondra autant que possible à cette demande.
- b) Une demande de **formation initiale**. C'est ainsi que nous avons les uns et les autres été amenés à de nombreuses reprises à intervenir de façon ponctuelle pour des étudiants¹. Mais dans ce domaine, ce qui a eu le plus d'impact sur mon itinéraire de recherche, c'est un cours de 30 heures sur la gestion des ressources naturelles, enseigné à l'ESSEC². Dans ce cours, nous avons essayé de faire passer à des étudiants une partie de la compréhension des problèmes et des outils méthodologiques que nous avons acquis au cours de nos travaux. C'est pour la mise en place de ce cours que m'est apparu clairement la nécessité d'une réorganisation méthodique des résultats de ces travaux, et que j'ai commencé à y travailler.
- d) Une demande de **formation permanente** qui a abouti entre autres à la mise en place d'un stage sur les aspects stratégiques de la gestion des zones humides³, au cours duquel j'ai pu présenter à des praticiens -les uns très expérimentés, les autres plus débutants- l'essentiel de la réflexion présentée dans cette thèse, qui était alors à l'état d'esquisse. Ce test a été très utile pour la suite du travail.

¹ - en particulier à l'Ecole Nationale de Génie Rural, des Eaux et des Forêts (ENGRF).

² - et dont j'ai été chargé pendant quatre ans avec Jean-Marc Natali, avec le soutien ponctuel de divers membres du réseau de recherche constitué autour de SCORE.

³ - a la direction de la formation permanente de l'ENGRF.

B. La recherche d'une synthèse

B.1. Utilité d'une synthèse

Nos travaux m'ont donc amené à acquérir une certaine expérience pratique des problèmes "non-techniques" et, pour y faire face, à découvrir et utiliser un certain nombre d'approches existantes, ainsi qu'à proposer des méthodes et des éclairages nouveaux. Cependant, ce mélange de connaissances, d'outils et d'expériences restait surtout jusque là une culture personnelle pour partie, et pour partie le patrimoine d'un groupe restreint de chercheurs travaillant en réseau. Pour le valoriser, il fallait pouvoir le transmettre à d'autres utilisateurs, le discuter et l'enrichir avec d'autres chercheurs. Il fallait aussi aller plus loin, c'est à dire ne pas en rester à ces éclairages multiples, mais les approfondir pour chercher à en dégager une compréhension d'ensemble située à un autre niveau. Tels sont les buts de cette thèse. Ici, une difficulté essentielle¹ réside dans le caractère très composite du matériau, dont les éléments sont reliés surtout par le savoir-faire largement implicite que possèdent les personnes qui ont participé à sa constitution, et par la culture interne d'un petit groupe.

B.2. Les étapes de la synthèse

L'objectif de la deuxième partie de mon itinéraire de recherche a donc été de rechercher une explicitation synthétique des acquis essentiels des études de cas et des recherches thématiques antérieures. Le matériau de départ de cette synthèse consistait donc :

¹ - et qui est inévitable : elle correspond sur le plan de la recherche à l'"écheveau" de complexité que rencontre l'acteur dans la pratique.

- en une gamme d'éléments méthodologiques fournissant des éclairages divers,
- en une large palette d'études de cas,
- en un savoir-faire largement informulé quant à la mise en cohérence et à la mobilisation de ces acquis.

Dans un premier temps, l'essentiel de ma recherche a tendu à **sélectionner** parmi des perspectives et éléments méthodologiques divers ceux qui nous étaient apparus les plus utiles dans la pratique, et à les **formuler de façon générale**. Il y a une distance non négligeable à franchir entre l'exposé d'une approche par l'illustration d'un ou plusieurs cas, et la formulation abstraite de cette approche, sans le support des cas. Cela oblige en particulier à clarifier et à expliciter bien des aspects restés jusque là ambigus ou implicites, à reprendre la réflexion sur certaines méthodes dans la perspective d'une application plus générale. Par exemple, à partir d'outils d'analyse des argumentaires d'aménagement que j'avais proposés pour éclairer le cas du Marais Poitevin, je me suis efforcé de dégager un cadre de réflexion plus général sur le problème de l'interprétation des argumentaires des acteurs en matière de gestion de l'environnement.

Ensuite, diverses approches étant ainsi formulées et élargies, il fallait les **regrouper** et les **situer** les unes par rapport aux autres dans un cadre synthétique qui en dégage les rapports, et qui permette aux utilisateurs de s'orienter dans la mise en oeuvre de ces méthodes. Cette réflexion reposait encore sur une base très pragmatique. A partir de mon expérience pratique de l'approche des problèmes et de l'utilisation des méthodes proposées, j'ai recherché "par tâtonnements successifs" un cadre cohérent qui puisse guider la démarche de l'utilisateur pour aborder les problèmes de cas nouveaux, et qui ordonne, clarifie, et satisfasse l'esprit autant que possible.

Cependant, à la suite de ces trois étapes -choix d'éléments de méthodes, recherche de formulations générales, organisation- une partie de la question initiale restait posée. Au-delà de leur justification par le "ça marche", pourquoi ces trois perspectives ont-elles émergé -ou été retenues- et non pas d'autres? Quels sont les

rapports entre elles? Ne découlent-elles pas d'un point de vue central dont elles seraient déjà une formulation plus détaillée? Si c'est le cas, au lieu d'être des recettes, elles deviennent les applications d'un principe, et encore une fois, c'est à partir de celui-ci qu'il faudrait les assimiler, les évaluer, les modifier, en proposer d'autres. J'ai donc tenté d'identifier, d'organiser, de **formuler un point de vue central** vers lequel m'ont conduit, par cercles concentriques, les étapes précédentes.

B.3. Orientation méthodologique de la synthèse

Le choix d'une approche globale d'un problème pratique, celui-ci étant de plus défini de façon très large, nous place ici dans un sous-genre controversé de la recherche et du genre "thèse". De telles tentatives pour comprendre un problème d'action en termes pratiques et globaux - de rechercher des structures d'intellection plutôt que d'établir ou d'interpréter des faits - ont toujours existé. Mais en matière de sciences sociales, elles ont aussi toujours constitué un courant minoritaire par rapport aux gros bataillons et aux divisions des disciplines spécialisées. Il y a pour cela de bonnes raisons. D'abord, de telles tentatives transdisciplinaires sont orthogonales à la sociologie de la recherche et à son organisation administrative. Ensuite et surtout, il est difficile de s'assurer qu'elles satisfassent aux exigences d'une certaine rigueur intellectuelle. Dans la pratique de la recherche, celle-ci repose en effet, en proportion variable :

- sur l'expérience et l'observation détaillée, qui correspondent, dans le champ qui est le nôtre, à la pratique de la monographie;
- sur un système cohérent d'interprétation, lié à la perspective bien particulière d'une discipline, et sanctionné dans la pratique par le groupe des pairs de cette discipline¹.

Or, d'une part une réflexion prescriptive et synthétique doit pouvoir se situer avant l'action, ce qui limite (sans la supprimer) l'utilité de la démarche monographique. D'autre part, elle ne sau-

¹ Games scientists play; ?

Theory of fields; Willard, dans Cox et Willard (BGM, 1982).

rait en général se cantonner à la perspective de telle ou telle discipline de recherche. Finalement, il est bien difficile d'ancrer une réflexion pratique et globale dans les faits ou dans un système d'idées préétabli.

Et pourtant, cet obstacle n'a pas découragé tous les auteurs. Au septième siècle avant JC, Sun Tsé nous offre en treize articles un manuel synthétique de l'art militaire. Au seizième siècle, Machiavel nous expose les principes de l'action politique. Au dix-neuvième, Clausewitz dégage dans une synthèse vertigineuse la théorie de l'art militaire de son temps, et les prescriptions qui en découlent. Plus près de nous d'autres auteurs - sans doute plus modestes - ont travaillé à fournir, pour un certain domaine d'action, une approche pratique et globale. On peut citer, par exemple, le livre de Fisher et Ury sur la négociation, ou le "best-seller" de Peters et Waterman sur la gestion d'entreprise.

On l'a vu plus haut, la synthèse prescriptive se situe dans le terrain mouvant qui s'étend entre la monographie d'une part, les perspectives partielles et cohérentes des différentes disciplines de recherche d'autre part. Il paraît utile, pour situer notre travail et en expliquer certains choix, de proposer un rapide passage en revue des formules que les différents auteurs ont pu utiliser pour affronter les difficultés du genre. Bien entendu, celles-ci sont souvent combinées même si en général l'une d'entre elles domine - comme c'est d'ailleurs le cas pour la thèse présentée ici.

Passons donc en revue les formules classiques de la synthèse, en situant notre travail au fur et à mesure.

L'approche "**Cas Paradigmatique**" repose sur l'exposé détaillé d'un cas, à l'occasion duquel on retrouve et l'on peut réorganiser et présenter ensemble les différentes idées générales que l'on veut faire passer¹.

¹ Il ne paraît pas utile ici de donner un exemple spécifique : cette approche est courante en recherche : on fait passer les analyses générales par une monographie. Elle est importante aussi dans les approches "littéraires" de la réalité sociale.

On l'a vu plus haut, le travail présentée ici repose largement, dans sa genèse, sur des études de cas. Le matériau correspondant est d'un volume considérable. Par ailleurs, le but fixé à l'exercice était de dégager des approches ou des perspectives d'une application relativement générale. Or l'utilisation de matériel monographique met le chercheur "synthétiseur" dans une double contrainte. Ce qui fait la force d'un cas, c'est qu'il "colle" à des faits réels, qualité qui ne se conserve à l'exposé que si celui-ci est suffisamment détaillé. Exposé longuement, le cas affaiblit ou surcharge la réflexion à caractère général. Très résumé, il risque fort de devenir moins défendable qu'une histoire imaginaire, perd la saveur du réel, et expose l'auteur à l'accusation de faire une interprétation trop schématique des faits.

Une autre force de l'étude de cas est de permettre une articulation apparemment facile, ou naturelle, entre des disciplines très différentes. La cohérence du récit sur une réalité concrète (thématique ou locale) masque le manque d'intégration des analyses par laquelle on l'approche. Il y a là un second risque qui nous a détourné de l'usage de cette formule. On ne retrouvera ici les études de cas qu'en filigranne, ou mentionnées brièvement en exemple, à propos de telle ou telle analyse. On a fait une exception, en exposant de façon détaillée les éléments d'un cas, sans pourtant aller jusqu'au niveau de précision et d'enracinement dans les faits que l'on pourrait attendre d'une étude monographique¹. Il fallait en effet, pour pouvoir illustrer l'analyse multiacteurs, donner une idée de la complexité des situations réelles, entrer dans le détail d'un cas, que seule la réalité - qui, comme chacun sait...- pouvait fournir.

L'approche "**Expérience et Anecdote**" repose sur une combinaison entre des recommandations issues de l'expérience de l'auteur (et qui se présentent souvent comme des maximes), et des récits anecdotiques ou symboliques destinés à les illustrer et à frapper l'imagination².

¹ Celui de la Corse, au chapitre 2.

² Cette approche très pragmatique est bien illustrée par l'Évangile, avec son mélange d'enseignements et de paraboles et, dans un autre registre, par l'ouvrage de Fisher et Ury, "Getting to Yes" (BGM, 1982).

La formule "Expérience et Anecdotes" aurait été le choix logique d'un praticien chargé d'ans et d'expérience qui aurait décidé de livrer ses secrets au public. Bien sûr, on trouvera ici des anecdotes, et de nombreux choix implicites restent sûrement dictés par l'expérience. Au début de la recherche, il était d'ailleurs question de présenter comme "boîte à outils" des grilles d'analyses sélectionnées en fonction de leur utilité, telle qu'elle était suggérée par l'expérience. Toutefois, il est apparu rapidement que cette démarche laissait pendante la question de savoir "quelle grille analytique choisir?". Elle ne résolvait donc pas le problème central de la recherche : celui de la formulation, de la structuration des problèmes non-techniques de la gestion de l'environnement.

Le "**Florilège Interdisciplinaire**" juxtapose, autour d'un même problème, un certain nombre d'études de cas, et propose les perspectives de plusieurs disciplines. Celles-ci se veulent complémentaires, et doivent aider le lecteur à se faire une image "en relief" du problème¹.

En ce qui concerne les systèmes d'interprétation de la réalité sociale que fournissent les différentes disciplines universitaires, le travail présenté ici se rapproche surtout :

- de la Sociologie des Organisations² et de la Recherche en Gestion³ (dans l'analyse proposée de la gestion effective, de ses acteurs et de leurs logiques),
- du domaine relativement nouveau et encore guère développé de la recherche sur l'argumentation⁴, pour ce qui concerne les analyses proposées sur la gestion rhétorique,

¹ Exemple d'une telle démarche : Le Patrimoine du Futur, J. de Montgolfier, J.M. Natali (BR, 1987).

² En particulier telle qu'elle a été popularisée en France par "L'acteur et le système" de M. Crozier et E. Friedberg (BGM, 1974).

³ Par exemple tels qu'elle est présentée dans "Une technologie invisible" de M. Berry (BGM, 1983).

⁴ Tel qu'il est reflété en particulier par Toulmin (BGM, 1958), et par Rieke et Sillars (BGM, 1975).

- des modes de représentation ou de formulation des problèmes de l'Analyse de la Décision et de la Recherche Opérationnelle, pour ce qui concerne la partie sur la gestion stratégique¹.

Dans chaque cas, nous n'avons pas repris telles quelles les perspectives de ces disciplines, mais nous les avons modifiées en fonction de la problématique globale qui était la nôtre. Pour ce qui est des disciplines fondamentales du domaine non-technique l'économie, le droit, la sociologie, ...- elles sous-tendent un peu partout la réflexion. Surtout, on a indiqué à plusieurs endroits comment elles peuvent s'articuler autour de la perspective intégratrice proposée.

J'ai évité la formule du "Florilège Pluridisciplinaire". Celui-ci peut-être très utile pour rendre compte des travaux d'une équipe, pour proposer des points de vue complémentaires sur un même problème. Il n'aurait été que d'une faible utilité ici, puisque la qualité de l'intégration des perspectives des différentes disciplines est le point faible des approches interdisciplinaires, alors qu'elle est au coeur de la recherche présentée.

L'approche "**Documentaire Synthétique**" constitue une synthèse au sens traditionnel du terme, qui s'efforce de dégager, à partir de perspectives et d'analyses diverses fournies par la littérature, une vision d'ensemble d'un problème.

Pour des raisons analogues à celles que je viens de présenter à propos du "florilège interdisciplinaire", il m'a paru illusoire de tenter de fondre des approches empruntées à divers auteurs de la littérature sur la gestion de l'environnement en une synthèse fédératrice.

L'approche "**Panoramique Typologique**" repose sur la connaissance de très nombreux cas. On peut alors classer ceux-ci autour de cas typiques, auxquels on peut ramener, par une clé d'analyse, les problèmes rencontrés. On débouche

¹ Encore que, on le verra, l'usage fait des "arbres de décision" soit différent de celui qu'en proposent ces disciplines.

ainsi sur un diagnostic au sens étroit du terme : le cas est repéré dans une nosologie préétablie¹.

La formule "Panorama et Typologie" peut fonctionner si l'une ou l'autre des deux conditions suivantes est remplie :

- la variété des situations rencontrées n'est pas très grande, on dispose de nombreux cas. Il est alors relativement facile d'identifier des cas typique, et d'en rendre compte d'une façon qui couvre à peu près la gamme de situations, et sur laquelle on peut établir un certain consensus;
- les situations rencontrées se caractérisent par un certain nombre de paramètres simples, qui rendent une classification possible.

Nous avons bien essayé² d'accumuler les cas et récits de situations stratégiques intéressantes en matière d'environnement, pour en tirer des "fables" qui permettraient de les classifier et de les comprendre. En fait, cette approche n'a pas porté les fruits que nous en attendions, à cause de la variété extrême des problèmes d'environnement, et du très grand nombre de facteurs qui les composent. On retrouvera cependant dans la suite une typologie inductive à l'occasion de l'exposé proposé d'une étude de cas sur les incendies de végétation en Corse³. Il se trouve en effet que ce cas recouvre une gamme extraordinaire d'exemples typiques des stratégies d'intervention possibles face à une pratique socio-économique dommageable pour l'environnement. Mais dans l'ensemble du travail, si l'on utilise des typologies, ce sont plutôt des typologies déductives, qui ne résultent pas d'un regroupement autour d'exemples typiques d'une multitude de cas, mais qui constituent au contraire une application à la multitude des cas possibles des distinctions qui résultent de l'analyse des caractéristiques les plus fondamentales des problèmes d'environnement. C'est ainsi que l'on pourra trouver dans la première partie du manuel une typologie des problèmes d'environnement, qui résulte d'une analyse des modes possibles de relation d'équilibre ou de crise entre une société et son écosystème.

¹ "Le Prince" de Machiavel (BGM, 1952), "The Art and Science of Negotiation", de H. Raïffa (BGM, 1982), reposent tous deux largement sur ce principe.

² Notamment dans une recherche entreprise avec Patrice Bertier sur les conflits d'environnement (voir *Etude Conflit*, BR, 1980).

³ Etude réalisée par J. M. Natali et P. Bertier (BR, 1982).

L'approche "**Plongée Philosophique**" s'élance dans une réflexion sur l'essence d'un problème pratique, pour retrouver ensuite, dans une démarche déductive, les aspects multiples de la pratique. C'est une démarche synthétique, non plus dans le sens où la synthèse est "composée", et se dégage après une accumulation d'analyses, mais dans le sens d'une perception synthétique globale, immédiate, située à un autre niveau que ces analyses (qui peuvent d'ailleurs être réorganisées autour d'elle)¹.

Dans cette énumération des recettes de la synthèse j'ai gardé pour la fin la "Plongée Philosophique", qui occupe dans le travail que je présente ici la place la plus importante. En effet, au-delà des emprunts partiels à de multiples approches, s'il est une méthode dont ce travail puisse se réclamer, c'est celle de Clausewitz. Face à un domaine où chaque cas est particulier, où le détail peut être plus décisif que l'ensemble, où foisonnent théories et explications, où chacun y va de son commentaire pragmatique, il s'agit de quitter un moment le registre des faits (les cas) et des analyses (les facteurs et mécanismes reconnus) pour prendre la question par l'autre bout, et s'interroger sur la logique profonde qui est la figure commune de ces situations multiples que l'on s'est donné pour tâche d'éclairer.

Que l'on s'entende bien : il ne s'agit pas d'en repérer les causes, diverses et discutables, qui les rattacheraient à d'autres domaines déjà connus - ou plus exactement, auxquels on est mieux habitués². Il s'agit de repérer la figure fondamentale qui est à la fois la racine de la chose et du concept. Pour ce qui nous concerne ici, il s'agit de répondre aux questions : Quelles sont les éléments fondamentaux qui font qu'une situation tombe dans la catégorie des problèmes d'environnement? Y-a-t-il une figure fondamentale des problèmes d'environnement, qui rende compte de la nécessité qui les

¹ "De la guerre", de Clausewitz (BGM, 1955) illustre parfaitement cette approche.

² Par exemple en recherchant les racines sociologiques ou culturelles des mouvements d'environnement.

pousse à se poser encore et encore, et qui fait leur identité par rapport à d'autres types de problèmes qui se posent en société?¹

La "Plongée Philosophique" ne dure qu'un moment. Ce qui compte, ce n'est pas son exposé détaillé, ce sont les traces qu'elle laisse dans la conception pratique que l'on peut se faire des problèmes d'environnement. Une fois que l'on dispose d'une telle conception synthétique du problème, tous les autres éléments - leçons de l'expérience, analyses de cas, éclairages de diverses disciplines - se réorganisent comme d'eux-même et prennent une lisibilité et une cohésion nouvelles. Réenrichi des éléments multiples de l'analyse, des exemples divers des cas, la figure squelettique que Clausewitz appelle l'essence - de la guerre pour lui, des problèmes d'environnement pour nous² - devient un tableau dans lequel composition d'ensemble et détail se renforcent. Si le praticien n'y voit qu'une image sans guère de rapport avec la réalité familière de sa pratique, c'est sans doute que le plongeur s'est égaré. Si au contraire, au terme d'une réflexion qui semblait vouée à la stratosphère de l'abstraction, il arrive à broser un tableau naturel et ressemblant³ de la pratique quotidienne, il y a là une forme de justesse de sa réflexion, car au niveau de complexité où se situent les problèmes stratégiques et sociaux, il n'y a pas, sur un plan général, de chemin direct de l'observation à la description. C'est à cette forme de justesse que j'ai visé ici.

B.4. Quels mots et quels images pour en parler?

Dans quels termes présenter les fruits d'une telle réflexion? La question se pose ici dans des conditions particulières, en raison de la démarche que je viens d'exposer. Si j'avais choisi d'appliquer à l'objet "environnement" une méthode qui lui soit extérieure, celle-ci m'aurait fourni le vocabulaire nécessaire pour décrire ce que son éclairage m'aurait révélé. Mais le choix de

¹ On voit pourquoi la méthode mérite son surnom de "Plongée Philosophique" !

² Est-il besoin de préciser que, comme on le verra, il ne s'agit pas de la même essence !

³ - qui donne souvent une impression d'évidence, voire de trivialité, accompagnées simplement d'une nuance d'humour ou de bizarrerie-

rechercher dans la pratique de l'environnement elle-même la logique autour de laquelle analyser et décrire les problèmes posés me prive de cette commodité. Pour autant, le vocabulaire propre au domaine de l'environnement ne me fournira pas "les mots pour le dire"¹. En effet, les mots même qu'utilisent les acteurs d'environnement reflètent la compréhension collective, explicite, qu'ils ont de leur domaine. Or celle-ci met insuffisamment de poids et de détail sur les aspects non-techniques de la gestion de l'environnement. Elle charge aussi nombre de termes² de connotations qui en restreignent par trop le sens, et rendent plus difficile un élargissement de la compréhension reçue des problèmes. J'ai donc été amené à rechercher de façon opportuniste les termes qui me permettraient de tenir un discours renouvelé sur la pratique de l'environnement.

Un certain nombre de termes et de concepts sont nouveaux et dérivent directement du travail lui-même; c'est le cas, par exemple, du bipôle gestion effective - gestion intentionnelle, ou des régimes de jouissance, de pilotage, ou d'intégration. D'autres proviennent des réflexions, partagées avec d'autres chercheurs, qui se situent en amont du présent travail; les concepts de gestion par filière, les critères de gestion patrimoniale (richesse, solidité, souplesse, cohérence), sont dans ce cas.

J'ai été amené ensuite à utiliser de façon opportuniste des termes et des concepts venus de domaines divers. J'utilise par exemple les termes de "système", d'"acteur", de "logique d'action", empruntés à la sociologie des organisations, ou ceux d'"écosystème", d'"équilibre", de "milieu", empruntés à l'écologie. Les spécialistes de ces disciplines seront sans doute surpris, peut-être choqués, de retrouver ces concepts en dehors du cadre habituel de leur utilisation, et en quelque sorte décalés par rapport au sens précis qu'ils y reçoivent. J'espère cependant que la greffe prendra. Si mon vœu se réalise, ces termes empruntés pourront à la fois :

- jouer leur rôle propre dans la synthèse proposée ici,
- servir de passages, d'articulation, entre ce système de pensée dessiné sur mesure pour éclairer la pratique de l'environnement,

¹ - pour reprendre une formule célèbre de Marie Cardinal -

² - par exemple le terme gestion, toujours connoté de façon positive et volontariste -

et des disciplines scientifiques moins spécifiques, qui peuvent le compléter et l'enrichir sur de nombreux points.

Mais les néologismes spécifiques au sujet et les concepts empruntés aux disciplines de recherche établies n'ont pu suffir aux besoins de la réflexion entreprise. J'ai donc été obligé de recourir à des métaphores. Au-delà de l'usage que j'ai pu faire des comparaisons les plus diverses au fil de l'analyse, j'ai utilisé de façon délibérée et systématique des métaphores issues du monde des jeux. Il s'agit soit de concepts propres à l'univers du jeu (enjeu, règles du jeu, etc.) et appliqués à la pratique de l'environnement, soit de comparaisons plus complète avec tel ou tel jeu, soit d'une tentative pour voir tout un problème avec le même regard que s'il s'agissait d'un jeu.

B.5. Une réflexion en termes de jeu

En de nombreux passages de la thèse, je me suis ainsi livré à une expérimentation sur l'intérêt de l'application de métaphores de jeu à l'étude d'un domaine d'action. Il ne s'agit pas là de comparer la gestion de l'environnement avec un jeu de société donné¹, mais d'explorer les analogies entre une pratique la gestion de l'environnement et les jeux de société. On verra donc se succéder des conceptions diverses (par exemple, plusieurs manières différentes de parler de la même situation en termes de jeu) et des types de jeux très différents (jeux d'aventure, d'adresse, de stratégie, ...); peut-être apprendra-t-on de l'analogie autant sur les jeux que sur la gestion de l'environnement.

Conclusion

La réflexion que je présente ici ne découle pas de l'application à la gestion de l'environnement d'une méthode qui lui serait extérieure. Elle résulte au contraire d'un itinéraire de recherche qui

¹ - ce qui reviendrait à essayer d'enfermer la problématique ouverte et complexe de l'environnement dans un modèle fermé -

m'a mené à chercher, à partir de multiples études de cas et de multiples méthodes d'approche, une conception de la gestion de l'environnement qui l'éclairerait, pour ainsi dire, de l'intérieur. J'ai essayé de dégager les lignes de forces spécifiques des problèmes d'environnement, telles qu'elles peuvent être à la fois perçues par des observateurs extérieurs, et vécues par les acteurs en situation. Pour ce faire, j'ai été amené à utiliser de façon opportuniste des concepts empruntés à diverses disciplines de recherche. J'ai également choisi d'appliquer systématiquement des métaphores tirées de l'univers du jeu. Enfin, le fil conducteur de toute la réflexion peut se résumer dans la question suivante : "Si l'on considère la gestion de l'environnement comme un Jeu de Société, comment fonctionne celui-ci, que faut-il en apprendre pour devenir un bon joueur, ou un observateur sagace?"

Chapitre Deux :
LE JEU AVEC LE FEU -
un exemple tiré d'une étude de cas

En France, tout le monde paraît avoir de l'esprit, et la raison en est simple : comme tout y est une suite de contradictions, la plus légère attention possible suffit à les faire remarquer et rapprocher deux choses contradictoires. Cela fait des contrastes tout naturels, qui donnent à celui qui s'en avise l'air d'un homme qui a beaucoup d'esprit. Raconter, c'est faire des grotesques. Un simple nouvelliste devient un bon plaisant, comme l'historien, un jour, aura l'air d'un auteur satirique.¹

Pour servir d'illustration à cet exposé méthodologique, j'ai essayé de choisir un cas qui :

- présente sur un même cas une bonne illustration du plus grand nombre possible d'éléments méthodologiques,
- soit clair et frappant, pour mieux faire passer les messages.

Or parmi les études de cas disponibles, il s'en trouve une qui satisfait de manière frappante à ces deux conditions : celle sur les incendies de forêt en Corse². Je l'ai donc choisie comme support de démonstration méthodologique. A cause de ses qualités pédagogiques uniques, ce cas a d'ailleurs déjà été réécrit plusieurs fois dans des perspectives différentes.³

Ce que je vais présenter ici, ce n'est ni l'étude telle qu'en elle-même, ni un résumé de l'étude, c'est une reconstruction de l'histoire en fonction des besoins de l'exposé de méthode qui sui-

¹ Chamfort, Maxime 89

² J.M. Natali, P. Bertier; Les acteurs sociaux et la gestion du patrimoine naturel corse (BR, 1981).

³ - en particulier dans G. Barouch, La décision au fil de l'eau (BR, 1987), J. de Montgolfier et J.M. Natali, Le patrimoine du futur (BR, 1987).

vra. Cette reconstruction a suivi deux lignes directrices principales :

- j'ai cherché à rendre non pas la compréhension du cas telle qu'elle va être obtenue à la fin de la démarche d'analyse, mais en respectant une progression de l'analyse compatible avec la manière réelle dont on comprend peu à peu les tenants et aboutissants d'un problème complexe : c'est à une analyse en situation, tâtonnante et en temps réel, que la méthodologie proposée veut aider, et non pas à la structuration a posteriori d'une connaissance finie et recherchée pour elle-même,
- j'ai souligné dans la présentation les différents points de méthodologie qui seront discutés dans la suite, de sorte que l'histoire est relativement stylisée. Il faut donc la lire comme un récit pour illustrer une méthode, et non pas comme la présentation monographique d'un cas particulier, qui viserait surtout à présenter des faits.

A. Le feu comme système de gestion effective

Même si elle est racontée surtout au présent, notre histoire se situe déjà dans le passé : les années soixante-dix. La scène se situe en Corse, plus précisément dans cinq communes du centre de la Corse, groupées dans le canton de Venacco. C'est un paysage de collines et de montagnes couvertes de végétation méditerranéenne : forêt, maquis, pelouses sèches. Une végétation qui reçoit cependant davantage de pluie que dans d'autres régions analogues autour de la Méditerranée.

Le canton de Venacco couvre à peu près 90 kilomètres carrés, sa population permanente est d'environ 1200 personnes. Cette densité de 13 habitants par kilomètres carrés reflète bien le fait que cette zone est, au regard des critères français, au dernier stade du dépeuplement rural.

La Corse centrale n'attirerait guère l'attention des autorités et du pays si ce n'était pour deux raisons :

- d'abord, un problème chronique d'arriération économique et d'agitation sociale, centrée surtout autour de l'enjeu de

l'autonomie ou de la dépendance de la Corse par rapport à la métropole,

- de nombreux incendies, qui détruisent de manière spectaculaire le maquis parfois la forêt, et qui à l'occasion menacent même les villages.

Il y a là un problème typique de dommages à l'environnement et de gestion d'un écosystème et de ses ressources (le sol et la végétation). Plusieurs organismes interviennent pour promouvoir une meilleure gestion de l'environnement, en particulier pour résoudre le problème du feu, et pour promouvoir le développement rural, ou si l'on préfère, la survie de l'économie rurale dans cette zone. Ce problème de gestion de la végétation en Corse centrale est si caractérisé que cette zone a été choisie dans le cadre des travaux de la commission des comptes du patrimoine naturel pour tester des méthodologies qui permettent d'approcher en termes comptables les problèmes de gestion des ressources naturelles. C'est ce qui a déclenché l'étude de cas sur laquelle repose le présent récit.

L'étude a été lancée et soutenue par trois institutions, qui représentent trois approches différentes de la gestion des ressources naturelles :

- le Comité Interministériel pour les Comptes du Patrimoine Naturel (CICPN) était intéressé par des méthodes pour rendre compte de façon précise de la gestion de diverses ressources naturelles, sur la base d'exemples, et de préférence d'une façon qui permette d'intégrer les résultats à la comptabilité nationale,
- la Mission Interministérielle pour le Développement de la Corse est une agence de financement. Son intérêt dans l'étude concernait surtout l'évaluation de l'utilisation de ses fonds par divers organismes, dans le cadre des actions contre les problèmes de feu d'une part, de la promotion du développement rural dans un contexte écologiquement et socialement viable d'autre part,
- le Parc Naturel Régional de la Corse (PNR) intervient sur le terrain dans le canton de Venacco, et voulait comprendre et résoudre les obstacles qu'il rencontrait sur le terrain dans son action pour un développement écologiquement acceptable des zones rurales de la Corse centrale.

Vu de l'extérieur, la gestion de la végétation dans le canton de Venacco est relativement simple : elle consiste à la brûler régulièrement. Toute parcelle de cette zone, si l'on excepte les hautes altitudes, les villages et les jardins, a brûlé au moins une fois en douze ans. Et l'on connaît une parcelle qui a brûlé six fois dans la même période. Si l'on examine de plus près ce mode de gestion, on voit qu'il est constitué de la façon suivante :

- on met le feu à la végétation (environ 112 mises à feu en 1980),
- le feu est ensuite combattu par diverses techniques, y compris l'utilisation d'avions anti-incendies (en 1980, 110 interventions des pompiers),
- quelques temps après le feu, l'herbe qui a repoussé est pâturée par des troupeaux de moutons (environ 20 troupeaux de 100 à 200 têtes chacun dans la zone),
- en dehors des incendies également, certaines superficies de sous-bois et de buissons sont défrichées, en particulier sur des couloirs coupe-feu et le long des routes. Cette activité représente actuellement pour toute cette zone le travail de huit hommes équipés d'engins portables.

Cela, c'est la gestion effective (ou de fait) de la végétation de cette zone de Corse centrale, c'est à dire l'action humaine telle qu'elle est subie par l'écosystème, telle qu'il y réagit, et telle qu'elle détermine son évolution. En fait, le pâturage et les coupes préventives ont sur la végétation un effet négligeable si on le compare à celui de la mise à feu et de la lutte contre les incendies d'une part, et à la dynamique de la végétation d'autre part. On peut remarquer aussi que l'allumage des feux et leur extinction ne peuvent pas, du point de vue de leurs résultats, être envisagés séparément, mais qu'ils constituent une gestion du feu qui se traduit par une certaine pression d'incendie, qui possède à la fois des caractéristiques quantitatives et qualitatives.

D'un point de vue centré sur la ressource, sur la végétation et son évolution, on peut donc dire que celle-ci sera déterminée par l'évolution de la pression de feu et les éventuelles autres actions physiques de grande ampleur qui pourraient être introduites. C'est à ce point du diagnostic que se posent deux séries de questions :

- Quels effets peuvent avoir des évolutions différentes de la gestion effective sur la ressource? C'est là un problème de sciences naturelles.
- Qu'est-ce qui détermine, qu'est-ce qui peut affecter l'évolution de cette gestion effective? C'est là un problème des sciences de la gestion ou d'autres domaines des sciences sociales.

Arrêtons-nous un moment sur la première question. De quelle façon les différentes gestions possibles de la végétation affectent l'évolution de la végétation, quels sont les résultats probables de cette évolution? Curieusement, bien que la gestion de la végétation par le feu puisse paraître spectaculaire, aucun des acteurs et institutions impliqués ne pouvait, à l'époque de l'étude, établir quelles étaient les conséquences à moyen et long termes du feu sur la végétation, ni même si il existait de telles conséquences. Paradoxalement, cela n'empêchait pas les mêmes acteurs d'être très actifs dans la gestion de cette ressource et dans le débat autour du problème du feu, certains d'entre eux sur la base de l'hypothèse que sol et végétation étaient stables à long terme, et d'autres sur la base de la supposition que le feu constituait une menace de dégradation sérieuse à moyen terme, pendant que d'autres acteurs encore ne s'intéressaient pas du tout à cette question. Faute d'une réponse, il est pratiquement impossible d'évaluer du point de vue de l'évolution des ressources les différentes politiques suivies. Par contre, puisque les acteurs ont pu réfléchir et organiser leur gestion sans disposer d'une information objective sur les résultats physiques à terme de cette gestion, il est certainement possible de traiter la deuxième question, c'est à dire d'analyser le pourquoi et le comment de leur gestion sans pour l'instant en savoir d'avantage qu'eux sur le problème physique de la ressource. C'est ce que nous allons donc faire dans la suite de l'histoire. Toutefois, pour servir de point de repère et de base à des propositions opérationnelles pour améliorer la gestion, il faudra ajouter à cette compréhension de la gestion une connaissance suffisante du système physique. C'est ce qu'ont fait les auteurs de l'étude, en faisant faire, en parallèle à l'étude des aspects non-techniques de cette gestion actuelle, une étude sur le fonctionnement de l'écosystème et les conséquences de cette gestion actuelle - on y reviendra.

B. Le diagnostic par essais-erreurs - un petit memento des modes d'intervention reçus

Que l'on se place en imagination dans la situation d'une institution qui, pour une raison ou une autre, se déclare intéressée par la gestion de la végétation en Corse centrale, et qui décide de faire quelque chose pour éviter son éventuelle dégradation par le feu. C'est bien à ce type de situation que l'on fait référence d'habitude en parlant de gestion de l'environnement. Quelles sont les possibilités d'action ouvertes à un tel acteur? Il est clair que toute amélioration ou changement de la gestion ne peut correspondre qu'à une modification de la gestion effective actuelle. Il est clair aussi qu'il n'y a que deux moyens d'y parvenir : soit amener les intervenants actuels à modifier leurs actions matérielles, soit introduire directement de nouvelles méthode de gestion du milieu. Ce qui revient, en Corse centrale, ou bien à modifier la pression de feu en termes de nombre de feux ou de circonstances du feu -par exemple, seulement les jours sans vent et en présence des pompiers-, ou bien à introduire des innovations telles qu'une machine à défricher les sous-bois, ou de nouvelles techniques de culture d'herbe.

En fait, plusieurs acteurs ont entrepris de telles actions au cours des années précédant l'étude, avec des résultats décevants sur la pression de feu et l'évolution de la végétation. Une brève histoire de ces interventions successives ou parallèles qui ont été entreprises pour résoudre le problème du feu va permettre d'illustrer à la fois les approches typiques de la gestion de l'environnement (reprises dans un tableau, planche 1), que l'on retrouve un peu dans tous les domaines et sur tous les types de problèmes, et d'introduire peu à peu la situation particulière de la Corse centrale, que nous analyserons ensuite à l'aide d'outils plus systématiques.

La prohibition

Une fois qu'on en est venu à considérer le feu comme un problème, une fois qu'on a constaté qu'il était le plus souvent allumé de

Stratégies de base	Type de diagnostic sur lequel elles reposent	Difficultés caractéristiques qu'elles rencontrent
Prohibition	Identification des actions, des personnes et des groupes responsables de problème	Identification difficile des responsables, problèmes dans l'application des peines
Suppression du motif	Identification des motivations des responsables	Problèmes d'application analogues aux précédents
Remède technique	Analyse du problème et des remèdes possibles sur un plan scientifique et technique	Coûts élevés, efficacité seulement partielle, effets pervers possibles
Techniques de prévention	Analyse des conditions techniques qui facilitent l'apparition du problème	Problèmes de coût, éventuellement d'efficacité
Alternative locale "douce"	Analyse de la gestion locale des ressources et des évolutions possibles	Difficulté à faire adopter les changements proposés par la société locale
Alternative locale "dure"	Recherche d'un mode de gestion nouveau pour remplacer l'actuel	Résistance locale au changement radical, problème de viabilité à terme
Alternative régionale	Idem, au niveau régional	Idem, plus incapacité de réaliser effectivement un programme à grande échelle
Tolérance et contrôle	Identification des acteurs qui causent le problème et recherche d'un compromis	peut être vu comme un abandon ; difficile à évaluer ; gêne les autres actions

Planche 1 : Les stratégies de base de la protection de l'environnement

main humaine, la solution simple qui vient à l'esprit est d'interdire de mettre le feu à la végétation, et d'imposer des peines de prison aux incendiaires. De fait, le Code Forestier interdit depuis toujours en France de brûler la forêt, et les peines prévues sont sévères. Mais ceci ne semble pas avoir ralenti les incendies de végétation en Corse Centrale. Bien sûr, il peut parfois être difficile d'identifier la personne responsable d'un certain feu. Mais même quand les incendiaires étaient connus, il n'ont pratiquement jamais été inquiétés en Corse. La simple prohibition ne suffit pas quand les coupables sont difficiles à identifier, quand les moyens pour l'appliquer ne sont pas suffisants en termes d'hommes, d'argent ou de légitimité politique, ou quand les victimes de la prohibition n'ont pas d'alternative satisfaisante au fait de violer la loi - une situation fort courante en matière de gestion de l'environnement.

La dissuasion

Puisque prohiber la mise à feu n'est pas suffisant en Corse, l'étape suivante a été d'essayer supprimer le "motif du crime". Qui brûle la végétation? Ce sont les bergers. Pourquoi le font-ils? Pour supprimer une végétation buissonnante trop épaisse pour que les moutons puissent avoir accès à la ressource fourragère, et pour stimuler une repousse d'herbe après les pluies qui suivront l'incendie. Cette constatation a amené à adopter la réglementation suivante. Après un feu, le maire de la commune peut prendre un décret interdisant à quiconque de faire pâturer ses bêtes aux endroits incendiés, et ceci pour une période de dix ans. Le raisonnement est juste, mais si l'on compte le nombre de tels décrets qui ont effectivement été pris en Corse, les doigts d'une main suffisent. Ceux qui sont supposés appliquer cette réglementation ne peuvent pas le faire : il ruineraient les agriculteurs, derniers survivants d'une économie en déroute, et qui constituent avec leur famille une part notable de l'électorat rural. La dissuasion ne marche pas mieux ici que la prohibition.

La solution technique

Puisqu'apparemment, il est impossible d'empêcher les mises à feu, il ne reste plus qu'une solution, sans doute : éteindre le feu. Ceci demande le recrutement d'une brigade de pompiers plus nombreuse, et de doter celle-ci d'un équipement plus complet et plus efficace, et en particulier des avions Canadair, qui se chargent d'eau en mer, et retournent vers l'incendie, sur lequel ils déversent des tonnes d'eau. Ces techniques de lutte contre le feu ont été extrêmement développées au cours des années soixante-dix. Elles donnent lieu à des interventions très spectaculaires, qui attirent de nombreux visiteurs sur les sites de feu. Et pourtant, les effets de ces interventions ont été relativement décevants. Au total, les surfaces brûlées par année ont augmenté plutôt que décréu. Comment expliquer cela? Après avoir allumé le maquis plusieurs fois, et qu'à chaque fois le feu ait été arrêté par les pompiers, le problème du fermier reste sans solution. Il n'a toujours pas assez de terrain dégagé pour ses troupeaux. Face à cette situation, son recours ultime est d'attendre pour mettre le feu les jours de grand vent, où l'intervention des pompiers est très difficile. Ce type de feu brûle non seulement la végétation sur les surfaces où le berger en a besoin, mais il peut aussi s'étendre bien plus loin, détruire des peuplements forestiers qui ne sont pas normalement atteints par les feux pastoraux, et même menacer les villages. De plus, pour combattre de tels feux, on est amené à renforcer les moyens de lutte. Cet effet pervers de la lutte contre le feu illustre une séquence classique : solution technique, effets pervers, renforcement de la solution technique, installation d'un cercle vicieux qui devient ensuite difficile à rompre.

Contrôler le problème à défaut de le supprimer

Plusieurs années de lutte de plus en plus intense contre le feu, et le constat des problèmes que cela soulève ont mené la Sécurité Civile, qui a la charge des actions contre les incendies, considérer les feux pastoraux comme inévitables. La solution paraît être alors de les tolérer tout en les contrôlant, de façon à limiter leurs impacts au minimum nécessaire. Depuis 1978, une réglementation a été introduite, qui tolère ces feux à la condition qu'ils soient situés dans des zones où la végétation est de moindre valeur

et qu'ils soient déclarés à l'avance. De cette façon, le jour de l'incendie venu, les pompiers peuvent être présents, et regarder le feu consumer la végétation indésirable, tout en restant prêts à intervenir pour empêcher les flammes de menacer quoi que ce soit au-delà de la zone convenue. Cette opération a aussi reçu un nouveau nom : "écobuage", qui évite les associations d'idées indésirables avec le feu ou l'incendie. L'application de cette réglementation s'est cependant montrée relativement difficile. Les éleveurs hésitent à se laisser reconnaître formellement quand ils allument un feu, à cause de la responsabilité civile qui pourrait alors leur incomber en cas de suites catastrophiques toujours possibles. La désignation des zones de végétation où le feu est un mode de gestion acceptable n'a pas été menée à bien entièrement. Enfin, les pompiers et sapeurs forestiers, dont le métier est de lutter contre le feu n'ont jamais vraiment accepté la logique et l'application de cette réglementation. Le résultat de cette nouvelle politique a été un traitement moins agressif des feux de taille moyenne, compromis résultant en quelque sorte d'une négociation tacite entre les éleveurs et la Sécurité Civile.

L'alternative douce

A ce stade, il est apparu de plus en plus clairement aux autorités que pour arrêter le feu, il fallait proposer aux éleveurs des solutions alternatives pour résoudre leur problème de ressource en herbe. Le Parc Naturel Régional a donc entrepris de promouvoir des techniques nouvelles pour satisfaire les besoins d'herbe des fermiers. Ces améliorations pastorales consistent à broyer la végétation de maquis, à semer des variétés très productives d'herbe, à installer des clôtures et, cela fait, à conserver une pression de pâturage importante sur les parcelles traitées. Les expériences de terrain ont montré que cette méthode permet d'élever sur seulement une douzaine d'hectares un nombre de moutons qui nécessiterait autrement une centaine d'hectares de maquis brûlé. Cette solution paraît très satisfaisante, en tout cas pour le Parc, parce qu'elle promeut à la fois le développement économique local et la restauration des écosystèmes. Malheureusement, la plupart des éleveurs sont moins enthousiastes, et n'ont adopté ces nouvelles techniques que lentement, et d'une façon plus limitée que l'on ne s'y attendait au

départ. On reviendra à ce problème, mais il reste à mentionner deux alternatives envisageables au système d'élevage actuel.

L'alternative locale dure

Son point de départ est de considérer que les éleveurs locaux n'ont ni installation techniques, ni pratiques agricoles convenables. S'ils disposaient d'une terre agricole labourable et irrigable, ils pourraient alors sédentariser leur pratique, et leur exploitation deviendrait moderne et viable. Si on leur donnait ainsi l'occasion de devenir des agriculteurs modernes, ils abandonneraient leurs pratiques nomades, y compris les incendies pastoraux. La Société de Mise en Valeur de la Corse, une agence de développement financée par l'Etat, aide les éleveurs à l'aide d'une intervention appelée IRAM. Dans une IRAM, la végétation de maquis est arrachée, le sol est défoncé à l'aide de machines lourdes. Le terrain est alors prêt pour des pratiques de culture d'herbe intensive, mais malheureusement, l'éleveur ne l'est pas forcément! Dans le cas de terrains pentus, l'IRAM peut amener une érosion grave des parcelles. Mais dans le cas général, les parcelles traitées retournent simplement à l'état de pâturage plus ou moins extensif dont on verra plus loin qu'il convient finalement bien au système d'exploitation de la plupart des éleveurs. Le développement agricole modernisateur, qui a marché très bien dans les plaines de Corse n'est pas très efficace dans les collines désertifiées de la Corse centrale.

Alternative globale dure

Une dernière politique envisageable pour traiter le problème du feu n'a pas -ou pas encore- été mise en pratique. Il s'agit d'une proposition personnelle du préfet de l'époque. Son raisonnement partait du fait que les fermiers sont peu nombreux, que la base économique de leur activité est très peu sûre parce que le marché du lait de brebis est en voie d'effondrement. S'il n'étaient pas maintenus à flot artificiellement aux frais de l'Etat, les éleveurs disparaîtraient, et le problème du feu avec eux. La végétation retournerait alors facilement à la forêt, et si celle-ci était bien gérée, à une forêt productive. Ceci créerait une activité qui, vu la taille de la zone, la croissance relativement rapide de la végétation, et la faible population, serait finalement plus rationnelle

et créerait plus d'emploi que le système actuel. Il est bien probable que les autorités et les populations locales résisteraient énergiquement à une telle politique, et il ne semble guère surprenant qu'elle n'ait pas encore été tentée.

Dans cette reconstitution des politiques conduites pour faire face au problème du feu en Corse, on voit que chaque politique repose sur un modèle sous-jacent qui comprend en particulier les éléments suivants :

- une idée de ce que le territoire et la ressource devraient être,
- une idée de la raison pour laquelle ils ne satisfont pas cette image,
- une idée de la manière dont on peut changer cela.

Le tableau 1 récapitule les différentes interventions, les éléments sur lesquels elles reposent, et le type de difficultés qu'elles peuvent susciter.

En lisant des analyses comme celle qui vient d'être présentée, nous ne pouvons que ressentir une certaine frustration. Pour chaque tentative d'action, l'analyse montre à la fois que cette tentative était fondée rationnellement, mais qu'il y avait aussi de bonnes raisons, découvertes a posteriori, pour qu'elle ne puisse pas marcher. Le lecteur d'un tel diagnostic est donc laissé dans une situation où il n'a pas suffisamment d'informations sur le cas pour former son propre jugement. Ou plutôt, il reçoit une information structurée d'une telle façon qu'il ne peut pas évaluer la situation pour lui-même. En particulier, il peut se dire que quelle que soit la nième action qu'il puisse suggérer, celle-ci ne serait qu'une itération de plus dans la succession des bonnes idées sans résultats, puisque l'auteur de l'analyse aura sûrement en stock une foule de bonnes raisons pour lesquelles la proposition ne peut pas fonctionner. A fortiori, il en va de même dans la réalité, et on peut imaginer sans peine la frustration que ressentent les responsables confrontés à ce problème quand ils constatent les semi-échecs successifs rencontrés par un nombre significatif de politiques et d'efforts déjà dépensés. Ils ressentent alors la situation comme une impasse : on a essayé beaucoup de choses, et rien n'a marché. C'est souvent ce type de situation, ou la crainte de reproduire ce type de situation, qui incite les acteurs à entreprendre préalablement à l'action, soit eux-mêmes, soit avec l'aide

d'un intervenant, un diagnostic systématique des aspects non-techniques du problème qui est l'objet de cette présentation.

C. Les acteurs et leurs logiques

Partant de la compréhension partielle et un peu décourageante fournie par le début de la présentation, reprenons donc le diagnostic de façon plus systématique. A la place des divers points de vue partiels correspondants aux actions qui viennent d'être décrites, on va chercher un point de vue synthétique, et suivre une démarche méthodique pour comprendre comment se joue la gestion de la végétation dans le canton de Venacco.

Le premier pas - la définition et la délimitation du plateau du jeu (le milieu naturel) - a déjà été accompli au début du récit. La tâche suivante est d'identifier tous les acteurs qui sont impliqués dans la gestion effective de la végétation dans le canton de Venacco. On trouvera l'ensemble de ces acteurs dans la planche 2. Les acteurs y ont été séparés en deux catégories : les acteurs locaux, et ceux qui sont situés à l'échelle régionale ou nationale. Pour conserver à l'analyse une longueur acceptable, on s'est tenu aux acteurs qui paraissent les plus importants pour comprendre la situation.

Une fois les acteurs identifiés, il va s'agir de comprendre aussi bien que possible la logique d'action de chacun. Et il s'agit de la comprendre dans un double sens, à la fois dans une perspective analytique, rationnelle - c'est à dire pouvoir rendre compte de ce qui motive ou influence ses actions -, et aussi de comprendre d'un point de vue intuitif - comme on dit familièrement : "se mettre à sa place". Cela suppose bien sûr que l'on considère que les acteurs agissent de manière rationnelle. En effet, même si ce que l'on a appelé ici la gestion effective des ressources émerge comme la résultante de toutes les actions des acteurs, même si la distance entre les intentions des acteurs et le résultat de la gestion effective peut être très grande, on va considérer que les acteurs agissent en fonction d'une logique locale, c'est à dire que du point de vue de leur environnement tel qu'ils le perçoivent, leurs actions sont rationnelles.

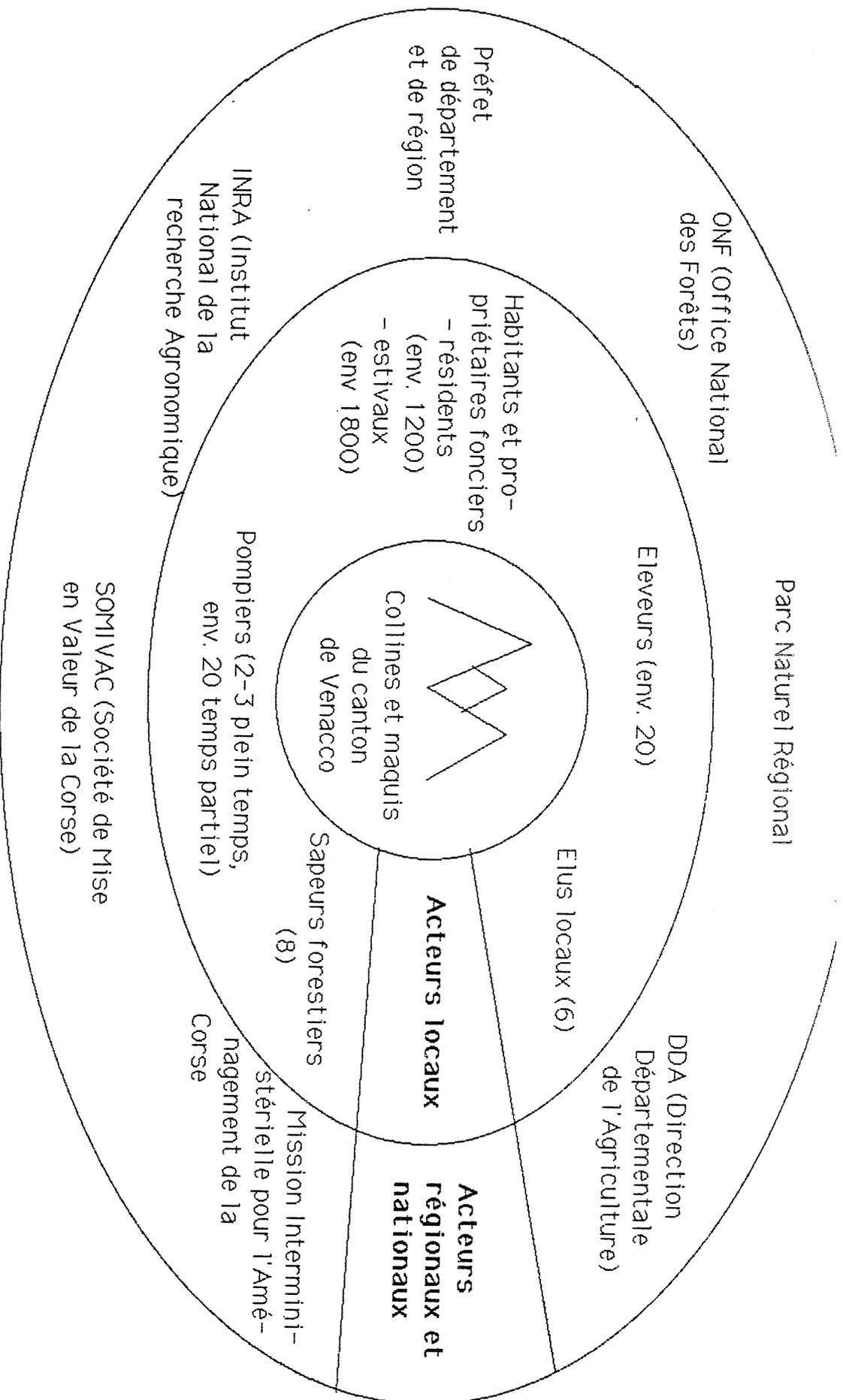


Planche 2 : Le jeu avec le feu : les acteurs en présence

Essayons donc de reconstituer la logique des acteurs identifiés comme les plus importants :

- les éleveurs,
- les pompiers,
- les sapeurs-forestiers,
- la population permanente des villages,
- la population estivale,
- les élus locaux,
- la Sécurité Civile,
- la Société de Mise en Valeur de la Corse (SOMIVAC),
- le Parc Naturel régional (PNR).

Les éleveurs

Au cours d'une journée typique, l'éleveur Corse va se lever puis passer une heure à traire ses chèvres et ses brebis. Il les accompagnera ensuite tranquillement jusqu'à la route pour s'assurer qu'elles la traversent en sécurité, puis il rentrera à la ferme, où il pourra soit travailler à faire son fromage, soit se livrer à d'autres occupations. Le troupeau parcourra lentement le maquis, sous la direction d'une chèvre expérimentée, exploitant aussi bien qu'il le pourra les ressources fourragères. Au coucher du soleil et avec l'arrivée de la fraîcheur, le troupeau et le fermier se retrouveront à leur point de rencontre habituel, traverseront la route, et rentreront à la ferme pour une deuxième traite. La plupart des éleveurs ont un accès garanti à une portion de maquis sur la base d'accords verbaux et d'alliances familiales. Une location plus formelle de la terre est extrêmement difficile. En effet, au début du dix-neuvième siècle, Napoléon prit une mesure de faveur envers les habitants de son île natale, en les dispensant de payer les droits de succession sur le foncier, à condition de rester dans l'indivision. Le résultat est que les parcelles sont restées pendant des générations indivises à chaque succession, de sorte que chaque petite parcelle a aujourd'hui de très nombreux propriétaires -jusqu'à cent ou deux cent-, de toutes façons trop pour que l'on puisse les retrouver tous et signer un accord de vente ou un bail écrit. Par ailleurs, l'élevage écoule sa production à un prix qui est artificiellement maintenu à un niveau qui permet aux éleveurs de survivre. De plus, l'éleveur peut toucher diverses subventions

et salaires payés sur des tâches consacrées à des efforts de développement plus ou moins éphémères. Il semble donc que pour la majorité de la vingtaine d'éleveurs de la zone, leur système de production actuel puisse être regardé de leur propre point de vue comme une sorte d'optimum socio-économique : investissement minimum en capital, quantité minimum de travail et d'initiative, revenu garanti et bonne prise en compte des contraintes institutionnelles et sociologiques très fortes de la zone. Seuls certains éleveurs, qui n'ont pas suffisamment de relations locales, ont des difficultés à obtenir accès à des surfaces suffisantes de maquis. Ce sont eux qui fourniront les meilleurs clients pour les interventions d'amélioration pastorale.

Les pompiers

Les pompiers forment un groupe croissant en effectifs. De quatre ou cinq à temps partiel en été 1976, ils sont en 1980 deux à plein temps l'hiver, trois à plein temps et vingt à temps partiel en été. Leur équipement a augmenté en proportion. Quand un incendie éclate, un nombre de pompiers proportionnel à la gravité du problème est mobilisé. Leur mission prioritaire est la protection des maisons et des jardins. Si il leur reste des forces disponibles, celles-ci sont utilisées pour combattre le feu en forêt ou dans le maquis. Leur but, tel qu'il a été exprimé par un pompier, est de diminuer la surface brûlée, grâce à un nombre accru d'interventions. C'est une logique qui est compatible à la fois avec une éthique professionnelle raisonnable des pompiers, et avec le fait que les interventions de lutte contre l'incendie aident de façon significative une vingtaine de pompiers et leurs familles à s'assurer un revenu sur place. L'époque où certains pompiers étaient suspectés d'allumer le feu pour le combattre est bien terminée aujourd'hui. Nous sommes dans la situation caractéristique où un groupe de professionnels agissent pour résoudre un problème, mais pas pour le résoudre trop, sans quoi il disparaîtrait, et leur emploi avec lui.

Les sapeurs-forestiers

Les sapeurs forestiers sont huit en activité dans le canton de Venacco. Ils pratiquent le défrichage préventif du maquis et du sous-bois forestier en hiver, et en été, ils prêtent la main aux

pompiers. Ils sont payés à 60% par l'Etat, et à 40% par le Département. Pas plus que les pompiers, les sapeurs n'acceptent la solution qui consiste à tolérer les feux de taille moyenne. C'est l'espoir d'un territoire sans incendie qui donne sens à leurs activités, même si celles-ci, encore une fois, sont paradoxalement fondées sur la persistance d'un nombre suffisant de feux. Les sapeurs ont cependant un problème : le défrichage est un travail ardu, et la surface qu'ils sont capables de défricher et d'entretenir à la main est bien petite, comparée à la taille totale de la zone, et à la gravité du problèmes. Il sont actuellement en train d'expérimenter une nouvelle machine qui doit, si elle se montre efficace et résiste à des conditions d'intervention difficiles, augmenter beaucoup les effets de leurs interventions.

La population permanente et estivale

La population des villages corses est variable, et son nombre exact difficile à évaluer. En hiver, le village est à moitié vide, la majorité des personnes sont âgées, l'activité économique est réduite à un minimum. En été, les villages sont pleins, non pas de touristes "étrangers", mais de fils, petits-fils et neveux : ceux que l'on peut appeler la diaspora corse. Même si l'immigration massive a amené la plupart des corses dans les villes de la France métropolitaine, ils ont conservé leur maison, et reviennent régulièrement en vacances pour se réenraciner.

La priorité de la population permanente, c'est la survie. Des activités économiques et des familles actives sont une nécessité pour garder la population au-dessus d'un seuil en-deçà duquel il ne serait plus possible de maintenir les services élémentaires qui rendent la vie au village possible: le boulanger, l'épicier, les transports en commun. Pour la population estivale, ce petit bout de territoire corse, c'est leur identité. Leur préoccupation principale, c'est la maison de famille, transmise de génération en génération. En plus, la plupart de ces corses du continent possèdent un peu de terre quelque part dans le maquis. Par le jeu des indivisions successives, par le fait que la terre est revenue à l'état d'un maquis plus ou moins indifférencié, à cause de la petite taille des parcelles, cette propriété est aujourd'hui réduite en général à une relation symbolique. Même si ils ne savent plus

situer leur parcelle, ni avec combien de collatéraux ils la partagent, les propriétaires veulent que leur identité reste inchangée, que tout reste "comme autrefois". Cette orientation passéiste, renforçant les inerties du système foncier, crée une résistance forte à la modernisation de l'usage de la terre.

Les élus

Elus par les éleveurs, les pompiers, les sapeurs forestiers, les habitants estivaux et les habitants permanents tout à la fois, les élus locaux, c'est à dire les maires des villages, les conseillers généraux et le sénateur reflètent les préoccupations principales de leur électorat. Ils perçoivent comme problème essentiel la survie du village.

Pour eux, la seule manière d'y parvenir est de se battre pour tout emploi qui permet de garder une famille au village. La plupart de ces emplois doivent de plus être subventionnés largement au niveau national et régional, puisque l'économie purement locale ne peut pas les soutenir. Pour eux également, le feu est un problème dans la mesure où le village risquerait d'être endommagé, et cela doit être évité à tout prix - prix payé bien sûr par des organismes extérieurs.

Autant pour les acteurs locaux : on quittera donc maintenant la compagnie concrète des moutons, des arbres qui grandissent et qui brûlent, des sols qui s'érodent et de l'ambiance villageoise, pour le second cercle de la gestion de l'environnement : les institutions engagées dans cette gestion. Nous sommes maintenant dans un contexte de bureaux, d'analyse, de stratégies, de négociations, de politique. Les arbres, les moutons, les fermes, ne font ici qu'une apparition transitoire, quand les héros de ce deuxième cercle se hasardent à faire une visite de terrain.

La Sécurité civile

La Sécurité Civile est un service de l'Etat organisé au niveau du Département. Sa mission, en ce qui concerne les feux, est de proposer des actions préventives, et de superviser le travail des pompiers, qui eux dépendent des maires. C'est la Sécurité Civile qui a

promu le développement des forces de lutte contre le feu jusqu'à leur état actuel. C'est elle qui a promu l'autorisation des écobuages. C'est encore elle qui est à l'origine de l'introduction de la mule mécanique par les sapeurs-forestiers pour une prévention plus efficace. La logique de la Sécurité civile apparaît comme une logique de contrôle : puisque l'on ne peut pas supprimer le problème, l'attitude raisonnable est de construire un arsenal d'interventions techniques qui permette de le maintenir à une échelle limitée, et de concentrer les efforts sur les zones où les conséquences sont les plus graves : les peuplements forestiers les plus valables, les villages.

La stratégie de la Sécurité Civile exige que des contacts limités avec les autres acteurs situés au même niveau qu'elle. Pour reprendre les termes d'un responsable : "Peut-être que ce que font les autres organismes aura une utilité dans le long terme, mais quoiqu'il en soit, il faut que les dommages par le feu soient réduits maintenant". D'un autre côté, pour réussir dans sa politique de contrôle du problème, la Sécurité Civile est engagée sans arrêt dans des négociations avec les acteurs locaux. Voilà comment elle peut s'efforcer d'atteindre les positions de compromis et de contrôle relatif qui vont lui permettre d'assurer son objectif. La Sécurité Civile a par exemple négocié avec les éleveurs de certains villages pour des écobuages collectifs, par un temps favorable mais sans déclaration, ce qui permet une meilleure allocation des forces des pompiers, qui ne se déplacent qu'une fois, au lieu de venir chaque jour pour des feux différents.

La Société de Mise en Valeur de la Corse (SOMIVAC)

La SOMIVAC est un organisme public dont la raison d'être est d'aider à la réalisation de travaux ruraux en Corse. Jusqu'en 1974, son activité s'est confinée aux terres basses où, après drainage et irrigation, la production agricole est devenue excellente. Depuis 1975, la SOMIVAC intervient comme on l'a indiqué plus haut dans l'aménagement de la Corse centrale, en subventionnant des travaux qui préparent les sols à la mise en culture. La responsabilité de la SOMIVAC s'arrête aux travaux. Quand un agriculteur demande de l'aide pour préparer une parcelle, dès lors qu'il la possède ou qu'il a un bail écrit, il reçoit des subventions de 70 à 90%, qui

peuvent être utilisées en partie pour payer son propre temps de travail dans le défrichement. Les fermes dans lesquelles le système de production inclut la culture d'herbe - une petite minorité dans le canton de Venacco - transforment les lots préparés en terres cultivées. Pour les autres exploitants, l'intervention représente surtout un apport bienvenu d'argent frais qui complète leur revenu, quel que soit le devenir de la parcelle défrichée. La raison d'être de la SOMIVAC est d'aider les exploitants à évoluer de leur condition actuelle d'éleveurs nomades, pour ainsi dire, à celle d'agriculteurs sédentaires; elle restreint cependant son activité aux travaux de préparation des terres. Elle n'est engagée dans aucun suivi technique de développement agricole après l'intervention. Aucun autre organisme n'est d'ailleurs engagé dans ce type de suivi technique, à l'exception du PNR, dont le suivi concerne d'ailleurs plutôt ses propres interventions d'aménagement, menées avec des objectifs et sur des bases techniques très différentes.

Le Parc Naturel Régional

Le PNR est un organisme regroupant à peu près quatre-vingt communes et plusieurs organismes publics. Sa charte avance les objectifs suivants :

- protéger la nature, les sites, et en particulier contribuer à résoudre le problème du feu,
- rénover l'économie rurale par la promotion de l'élevage et du tourisme.

La priorité du Parc est donc de combiner la résolution du problème du feu et l'action de développement rural, et ce non pas par des travaux lourds (le parc n'a pas le statut financier de la SOMIVAC et de tels travaux ne seraient guère compatibles avec la protection des sites et de l'environnement) mais par des interventions d'aménagement et de soutien technique aux éleveurs. Ces interventions ont été présentées plus haut. Elles ne nécessitent pas de labour, et ne demandent qu'un investissement financier limité. Ces actions occupent actuellement trois personnes dans la zone de Venacco.

D. Interactions des acteurs

Problèmes et négociations

A partir de cette première idée de l'identité des joueurs, et de leurs logiques d'action, il est temps de se pencher sur la façon dont les acteurs et leurs logiques interagissent pour donner la forme finale du jeu, son résultat -le feu-, et le contexte créé par ce jeu, contexte dans lequel tout intervenant sur le problème du feu va devoir se situer, et à l'intérieur duquel il va devoir agir. On peut pour cela commencer par le second cercle : celui des acteurs régionaux et nationaux. On a déjà évoqué plus haut les difficultés qu'ils rencontrent dans leurs actions au plan local. On peut se pencher maintenant sur les difficultés qu'ils ont rencontrés dans leurs relations entre eux.

La première a été une difficulté dans l'harmonisation des interventions et des procédures de la SOMIVAC avec les techniques de production d'herbe du Parc. Sur le terrain, les techniciens des deux organismes avaient toujours coopéré : ils partageaient de l'information et coordonnaient leurs actions pour éviter autant qu'ils le pouvaient les erreurs. Mais cette coopération a dû rester informelle jusqu'en 1980, date à laquelle la SOMIVAC a accepté de subventionner les interventions du Parc en suivant la même procédure que celle suivie pour ses propres interventions. Cet accord n'est pourtant pas dépourvu de tensions. Il est soumis en effet à une période d'essai de trois ans pour tester l'impact des interventions de développement du Parc. Il y a là une certaine ironie dans la mesure où la SOMIVAC ne soumet pas ses propres interventions à une évaluation similaire, alors même que d'une part elle ne fait pas de suivi, et que d'autre part les fonds utilisés par la SOMIVAC et ceux utilisés par le Parc dans le cadre de cet accord proviennent des mêmes sources externes de financement. Cet accord de coopération technique a été le résultat d'une négociation entre les directeurs des deux organisations. Il a certainement aidé à améliorer la coopération informelle qui existait sur le terrain, et bénéficié aux deux organisations : à la SOMIVAC par un meilleur suivi de ses interventions par le Parc, et pour le Parc, par une augmentation des crédits disponibles.

Le second problème de relation entre les acteurs du second cercle a été la politique d'écobuage mise en place par la Sécurité Civile. Le décret de 1978 légalisant l'écobuage a été ressenti comme une trahison par les personnes qui travaillaient sur le terrain pour résoudre le problème du feu. Dans leurs négociations quotidiennes avec les acteurs locaux pour supprimer le feu, il ne peuvent plus se considérer comme exprimant une position cohérente des autorités mais seulement un point de vue parmi d'autres, auquel les fermiers peuvent opposer facilement le fait que le feu est une façon officiellement tolérée de gérer la végétation. Ces deux politiques coexistent maintenant sur le terrain, sans réellement pouvoir s'articuler l'une à l'autre.

Toutefois, le Parc et la Sécurité Civile sont toujours en train de négocier l'introduction de la mule mécanique. Le Parc n'est pas contre la mécanisation du défrichage, mais il est préoccupé par le problème suivant : la mule mécanique défrichera la végétation par broyage sur simple demande des fermiers. C'est une intervention du même type qui constitue le premier pas de l'intervention d'amélioration pastorale du Parc. Cependant, si ce premier broyage n'est pas suivi par l'installation de clôtures, une fertilisation initiale, un semis d'herbe et une conduite appropriée du pâturage, il n'aura pas d'effet positif durable : le maquis se réinstallera rapidement. Dans ces conditions, il sera bien difficile d'éviter une confusion dans l'esprit des éleveurs, qui les conduirait à attribuer l'échec du gyrobroyage par la mule mécanique à une inadéquation générale des procédures d'amélioration pastorale. Cette difficulté a conduit à la tenue d'une série de réunions au niveau régional et local, qui ont abouti à l'accord suivant : dans le canton de Venacco, les interventions des sapeurs à l'aide de la mule mécanique nécessiteront l'accord à la fois des agents du PNR et de la SOMIVAC. Cet accord dépendra de l'engagement de l'éleveur à accepter un suivi et la conduite d'une amélioration pastorale sur les parcelles traitées, en échange de quoi l'éleveur recevra des subventions de la SOMIVAC. Cette coordination des actions, qui n'existe pas dans d'autres zones de la Corse centrale, est considérée par les intervenants comme satisfaisante.

Finalement, chacun des organismes est à même de montrer une politique raisonnable, à la fois à ses mandants, aux organismes du même

niveau qu'elle, à son propre personnel et aux institutions qui financent et évaluent leur travail. Prises toutes ensemble, ces interventions apparaissent comme un ensemble de politiques qui a ses contradictions, mais qui est harmonisé par des accords entre les organismes dans la mesure où cela est possible. Cependant, le résultat effectif de ces politiques sur la végétation est forcément lié à la pression de feu, et celle-ci est un résultat de l'interaction locale entre les bergers qui allument le feu et les bergers et sapeurs qui l'éteignent. A quoi ressemblent, à ce niveau local, les interactions entre les acteurs engagés dans le jeu avec le feu en Corse centrale?

E. Un jeu bloqué

On a vu que pour la plupart des fermiers, le feu apparaissait comme une approche assez économique de l'élevage : pour eux, le feu n'est pas un problème, c'est une solution. On a vu également que les pompiers et les sapeurs dépendent de la lutte contre le feu. Pour eux, le feu est un problème qui doit être stabilisé, non supprimé. On a vu aussi pourquoi l'interaction des bergers et des pompiers sur le terrain conduit à une pression de feu plus ou moins stable, déterminée par la quantité de terrain dont les bergers ont besoin. Enfin, on a vu une population amoureuse du statu-quo et obsédée, avec ses élus, par la survie économique.

A ce stade de la réflexion, quelques chiffres simples peuvent être utiles :

- 12 éleveurs maintenus à flot par les subventions allument le feu,
- 8 sapeurs forestiers permanents,
- 3 pompiers permanents,
- 15 ou 20 pompiers temporaires trouvent leur revenus sur des fonds publics en luttant contre le feu, et enfin,
- 3 agents du PNR, 1 représentant de la protection civile, et 1 agent de la SOMIVAC gagnent leur vie sur place en essayant de résoudre ce problème.

En tout, les activités liées au feu fournissent 28 emplois permanents, et 15 ou 20 emplois temporaires ou revenus complémentaires. A l'échelle du canton de Venacco, on peut dire que le feu est donc l'un des plus grands, sinon le plus grand employeur local. Il est

crucial pour maintenir le niveau minimum vital de population jeune et active qui va permettre de conserver la vie dans les villages. En outre, il n'y a pas d'autre revendication sur l'utilisation du territoire. L'incendie de la végétation méditerranéenne n'est pas un souci local, et il n'est une préoccupation effective que pour le PNR et pour quelques personnes totalement extérieures, qui considèrent l'incendie et les territoires brûlés comme un spectacle affligeant.

En conclusion, le feu en Corse est un jeu bloqué¹, même s'il est "logique" à la fois du point de vue de chaque acteur et du point de vue de l'interaction de tous les acteurs. Pour les acteurs les plus importants, le feu apparaît plutôt comme une solution à d'autres problèmes qui sont ressentis avec davantage d'intensité que comme un problème en lui-même. Dans ces conditions, le feu est un mode de gestion de la végétation relativement stable. On a vu d'ailleurs au cours de ce récit comment chacune des nouvelles politiques introduites pour lutter contre le feu a nourri le jeu, le rendant plus grand, plus complexe, et apparemment plus stable.

Un des aspects frappants dans ces conclusions, c'est qu'en contradiction avec l'objectif avancé en conclusion de faire des diagnostics pour aider à préparer l'action, le diagnostic fait ici sur le cas de la Corse paraît au contraire tout à fait bloquant puisqu'il présente un système homéostatique, ou un jeu bloqué, qui va plutôt s'enrichir que se modifier. En fait ce constat de blocage tient à deux facteurs qu'il faut bien séparer, et qui ont chacun son importance.

Le premier, c'est le fait que le problème du feu en Corse est caractéristique d'une situation d'impasse dans laquelle les problèmes sociaux et économiques qui amènent au jeu avec le feu sont d'un ordre de grandeur bien plus grand que les volontés politiques et les moyens mis dans la lutte contre le feu. C'est un cas un peu paradoxal, dans lequel beaucoup de choses ont été tentées, mais dans un système qui est resté stable. C'est sans doute en partie ce qui donne à ce cas sa valeur pédagogique particulière.

¹ Ce concept sera approfondi au chapitre 5.

Indépendamment de cela, cette impasse apparente à laquelle conduit le diagnostic illustre un des points fondamentaux de l'approche proposée, à savoir que bien souvent, sinon le plus souvent, les problèmes n'ont pas de solution en eux-mêmes. Examiner la logique d'un problème et la logique des intervenants qui sont impliqués dans sa permanence ne suffit souvent pas à faire apparaître une solution. A l'inverse, la solution d'un problème, c'est souvent l'irruption dans un jeu trop bien réglé de quelqu'un qui va apparaître à la fois comme étant porteur d'une autre vision, d'un autre projet sur l'espace, et d'un certain nombre de moyens et de pouvoirs. Ceux-ci, il va les utiliser, selon que le jeu convient plus ou moins à ses projets, soit pour mobiliser le jeu ou l'influencer, soit pour casser le jeu ou le faire évoluer dans son sens. Bien sûr, il y a des cas particuliers où une certaine situation est structurée de manière telle qu'elle appelle de façon évidente une intervention donnée. Mais ce n'est pas le cas général, ni le cas difficile, c'est à dire celui justement où l'on a le plus besoin d'un diagnostic approfondi.

Pour définir une stratégie d'action, il ne suffit donc pas d'avoir une bonne compréhension du contexte, il faut aussi partir de la volonté, de l'arbitraire et des pouvoirs d'un acteur, pour voir ce que lui peut faire dans cette situation¹. Pour aller plus loin, et proposer de nouvelles solutions aux problèmes de la Corse, il faudrait partir, en complément du diagnostic que l'on vient de résumer ici, d'un diagnostic stratégique partant d'un acteur, de sa volonté.

Quant à la compréhension du problème du feu, il nous semble qu'il manque, pour avoir une perception du problème satisfaisante, deux points de vue que l'on a pas fournis encore : une perspective historique, et l'analyse technique et scientifique que l'on a présentée comme la deuxième étape du diagnostic de la gestion effective.

¹ Les chapitres huit, neuf et dix seront consacrés à cette problématique.

F. Une perspective historique¹

En ce qui concerne la perspective historique, elle permet de replacer les phénomènes décrits dans un cadre plus large dans le temps, dans l'espace, et dans le contexte social. Au début du dix-neuvième siècle, la Corse centrale était une contrée bien peuplée, et bien cultivée. La gestion des terres était alors la suivante. Autour des villages, à une altitude moyenne de six cent mètres, étaient groupées les cultures les plus riches et les plus intensives, en particulier les potagers et les vergers, en particulier ceux de châtaigniers. A l'extérieur de ce premier cercle se trouvaient les cultures de céréales, sur une base alternée : une année, la terre portait des cultures, l'année suivante, elle était laissée en jachère, et servait à la pâture des animaux. Les villages avaient également à leur disposition, d'une part, des pâturages d'altitude en montagne, qui étaient, et sont d'ailleurs encore utilisés en été, et des territoires de pâturage dans les basses terres, sur la côte, qui étaient utilisés en hiver. Le bois, fourni par celles des forêts qui n'avaient pas été défrichées était la source principale de combustible.

Dans ce système largement autarcique, l'élevage du mouton était une activité importante : les troupeaux pâturaient sur les jachères au printemps et en automne, en montagne l'été, et sur la côte l'hiver. La laine, la viande, le lait, étaient bien sûr des produits appréciés de cet élevage, mais le plus important de tous était le fumier fourni par le troupeau. Celui-ci était récolté dans des enclos où les troupeaux passaient la nuit, et constituait l'unique fertilisant disponible à l'époque pour la culture indispensables des céréales. De cette façon, le troupeau opérait un transfert de fertilité depuis les zones les moins exploitées vers les plus exploitées. Ce système de gestion de la terre était d'ailleurs à l'époque celui qui prévalait dans la plus grande partie du bassin méditerranéen, et qui existe encore aujourd'hui dans les zones les moins développées.

En Corse centrale, ce système a pris fin progressivement au cours du siècle présent. L'exode rural a été plus sévère là que dans la

¹ Ce passage est emprunté de façon pratiquement littérale au rapport de J. M. Natali.

plupart des autres régions françaises. La culture des céréales, à cause de la concurrence des céréales importées a été abandonnée la première. Les prairies de basse terre, nécessaires pour le pâturage d'hiver, et pour procurer du foin, sont ensuite devenues indisponibles à cause de leur développement agricole par l'irrigation, et de la suppression de la malaria, qui ont permis à une population nouvelle d'occuper cet espace de façon sédentaire. La culture des légumes et des vergers a été abandonnée plus progressivement, mais n'existe pratiquement plus aujourd'hui. L'élevage du mouton, lui, a mieux résisté, parce que les conditions sociales et économiques lui sont plus favorables. La terre, maintenant en jachère permanente était disponible. Le seul problème était son invasion progressive par la végétation ligneuse, qui a amené à l'usage du feu. L'installation du système actuel de feu et de pâturage s'est faite progressivement au cours des quatre-vingt dernières années, et a remplacé le système précédents de pacage sur les jachères. Celles-ci pouvaient bien être nettoyées par le feu, mais d'une façon qui était alors bien contrôlée dans un espace entretenu et non envahi par la végétation.

L'exode rural a aujourd'hui atteint son point extrême, menant à ce que l'on peut appeler un vide social. Ceux qui n'ont pas quitté la Corse pour la France métropolitaine ou pour d'autres pays se sont largement regroupés dans les ville Corses : Ajaccio, Bastia. Au niveau local, il ne reste que très peu de pouvoir d'initiative. Que ce soit en termes de sociologie et de dynamique locale, d'économie ou de politique, toutes les initiatives pour contrôler le système social, pour gérer le territoire, pour résoudre le problème du feu proviennent de l'extérieur. Manquant de capacité économique pour l'action, se voyant renier toute autonomie pour renouveler la dynamique sociale, action qui devrait être menée entre autres à un niveau politique, la population se trouve dans une position défensive. Elle agit pour sa survie, en utilisant celles des procédures auxquelles elle a accès, à savoir : les procédures techniques et administratives qui sont mises à sa disposition par des pouvoirs qui restent extérieurs.

Le feu et la dégradation de l'écosystème d'un côté, la dépendance politique et l'arriération économique et la disparition de la dynamique sociale de l'autre sont deux faces de la même médaille :

elles émergent dans le cadre et à cause d'une situation et d'un processus par lesquels le développement global du pays génère des sociétés et des territoires marginaux dans lesquels apparaissent des problèmes spécifiques. La gestion de l'environnement n'est donc, en un sens, qu'un élément d'une image plus large.

G. Et l'expertise scientifique et technique?

Jusqu'ici, nous n'avons parlé pratiquement que de la dimension non-technique de la gestion de la ressource, nous efforçant de répondre à la première des deux questions du diagnostic de gestion effective : "Qu'est-ce qui détermine ou affecte la gestion effective et son évolution?". Nous avons laissé provisoirement de côté la seconde question : "Quels effets différents types de gestion effective possibles auront ou auraient-ils sur la ressource?". Il n'a pas été nécessaire d'y répondre pour comprendre la gestion du milieu, dans la mesure où, toujours à l'époque de l'étude, cette gestion s'était mise en place plus ou moins indépendamment d'une compréhension scientifiquement étayée de ses effets sur l'évolution du milieu à long terme.

Parallèlement au diagnostic de la gestion, une étude détaillée de la végétation a été entreprise, pour répondre à cette question¹. Résumée brièvement, elle a consisté dans les interventions suivantes :

- établissement de cartes de la distribution des différentes communautés végétales dans la zone, respectivement en 1960 et en 1975; ceci a été fait à partir de photos aériennes complétées par des visites de terrain ;
- établissement, sur la base de ces cartes, des biovolumes de la végétation, c'est à dire des volumes occupés par les différentes formations végétales (hauteur moyenne de la végétation d'un certain type, multipliée par la superficie occupée par ce type de végétation), encore une fois, en 1960 et en 1975;
- établissement de cartes de la diversité de la végétation en termes de physionomie, de diversité des espèces et de nature des

¹ L.M. Joffre; Comptes du Patrimoine Naturel Végétal Méditerranéen - Méthodologie et application au cas du Vénacais (Haute Corse); AIDA-Commission Interministérielle des Comptes du Patrimoine, 1981.

- espèces; six indices de diversité ont été définis et cartographiés;
- établissement d'une carte de la sensibilité de la végétation au feu, surtout en termes de capacité de récupération après le feu.

Sur la base de ces données, et en particulier des cartes des types de végétation, on a pu établir une matrice de transition dont chaque rangée et chaque colonne représente l'un des types de végétation -au total : 26 lignes par 26 colonnes. En imaginant une certaine pression de feu globale sur la zone, on peut en déduire la probabilité qu'une certaine parcelle d'un certain type de végétation brûle dans un certain intervalle de temps. On sait aussi, par les études phytosociologiques, par quel type de végétation un type de végétation donné va être remplacé dans l'unité de temps suivante, s'il brûle d'un côté, et s'il ne brûle pas de l'autre. A partir de là, la matrice de transition constitue un modèle qui permet de prévoir quelle sera l'évolution globale de la végétation en fonction de différents scénarios de gestion, et en particulier de la pression de feu qu'ils supposent.

Ce modèle montre que si le régime actuel continue, des changements significatifs de la végétation interviendront entre 1975 et 2005. Les zones boisées entourant les villages augmenteront de 30%; la superficie de roche nue augmentera de 38% -au total, 400 hectares ou encore, 4,5% de la surface totale de la zone; la surface de maquis bas resterait stable. Le type de végétation le plus affecté serait le maquis haut dont la moitié à peu près représente tout ce qui dans la végétation a un potentiel de régénération forestière. Le maquis haut diminuerait de 45%, en partie par le retour à la forêt; le reste aurait régressé vers le maquis bas ou éventuellement la roche nue, perdant ainsi, du moins avant longtemps, la possibilité de revenir à la forêt.

Un scénario d'augmentation de la pression de feu présente des conséquences similaires, mais plus rapides et plus drastiques. Un scénario de techniques alternatives d'élevage aboutit à des résultats opposés, avec une évolution progressive de la végétation vers le maquis et la forêt, et avec l'apparition d'un type de végétation nouveau : les herbages artificiels.

Conclusion

Le cas de la gestion des feux de végétation en Corse illustre bien le problème posé en introduction : l'importance des aspects "non-techniques" et la faible capacité des modes convenus de raisonnement et d'action dans le domaine de l'environnement.

Il soulève ensuite des questions qui sont autant d'introductions concrètes à la suite de la thèse :

- Pourquoi un tel contraste entre les intentions affichées de la gestion ("pas de feu"), et la réalité du terrain?
- Quel est le ressort commun qui explique l'analogie profonde entre le cas local de la Corse, et des problèmes globaux comme la désertification, les changements climatiques ou la déforestation?
- Quels outils d'analyse utiliser pour comprendre la logique qui sous-tend de telles situations bloquées en matière de gestion de l'environnement?
- Quels types de stratégies les acteurs spécialisés dans la gestion de l'environnement peuvent-ils utiliser pour faire face aux problèmes complexes qui leur sont posés?

CHAPITRE TROIS : L'ENVIRONNEMENT, JEU D'AVENTURE, JEU D'ADRESSE, JEU DE STRATEGIE?

Introduction

Dans la description du cas de la Corse, nous avons adopté -implicitement d'ailleurs - un point de vue d'observateur, pour tenter de comprendre le système de gestion de la végétation dans son ensemble. Changeons maintenant de perspective, pour voir la gestion de l'environnement telle qu'elle se présente à l'acteur en situation - on pourrait écrire, dans le feu de l'action. Nous commencerons par un exemple illustratif. Nous analyserons ensuite, par l'analogie du jeu d'aventure, du jeu d'adresse et du jeu de stratégie, la façon dont l'acteur d'environnement peut structurer sa perception des situations auxquelles il fait face, et comment cette perception peut évoluer avec l'expérience.

A. L'environnement, jeu d'aventure

A.1 Une illustration concrète

Comment se présente donc la gestion de l'environnement vue par ses joueurs? Laissons un petit récit fictif¹ nous éclairer sur cette

¹ Fictif pour la clarté de l'épure ; il s'agit d'illustrer un processus, pas de prouver quoi que ce soit. Sur le fond, le lecteur peut consulter :

- Mernet L., Mustin M. ; Assainissement Agricole et Régression des Zones Humides en France (BR, 1983),
- Mernet L. ; Terres et Eaux (BR, 1986).

question. Je me suis permis de ne pas structurer ce récit de manière conventionnelle, mais d'essayer de le faire coller au "vécu" plus ou moins chaotique des personnages. Il se peut que le récit paraisse un peu décousu, et que le lecteur perde un peu le fil, mais cela aussi est illustratif.

Suivons donc en imagination les aventures fictives d'une petite équipe de jeunes spécialistes de l'environnement. Leur mission est de travailler à la conservation d'une petite zone humide, constituée de pâturages inondables, dans un fond de vallée.

Plus ils étudient la flore, la faune, l'écologie de ce milieu, comme leur formation les y a préparés, plus ils y découvrent de richesse, et plus ils sont convaincus de la nécessité de le protéger.

Au cours d'une visite d'étude, ils remarquent des piquets de balisage posés par un géomètre. Leur sang ne fait qu'un tour; ils se renseignent, et apprennent qu'un projet d'aménagement hydraulique doit permettre à des agriculteurs de mettre en culture une partie des pâturages. Si le projet est mené à bien, adieu orchidées, canards, limicoles... ils sont catastrophés. Une seule voie s'impose à leur esprit : arrêter le projet. Commence alors une série d'entretiens téléphoniques plus ou moins houleux et de réunions avec les organisations professionnelles agricole, la mairie, les services de l'agriculture, le préfet, les associations, etc...

Peu à peu, un certain nombre de constatations et d'analyses s'imposent à eux, qui vont structurer la suite de leur activité.

D'abord, les autres "ne comprennent pas l'importance de la protection de cet zone". Il va donc falloir informer, convaincre, et pour cela connaître de mieux en mieux, donc étudier de plus en plus.

Pire, leurs interlocuteurs ne semblent même pas convaincus que leurs propres activités ont un effet sur le milieu. Il

faut le leur prouver et pour celà, faire d'autres études, qui mettent bien en évidence le fonctionnement hydrologique, pédologique, écologique de la zone, et permettent d'identifier et d'évaluer quelles sont les activités humaines qui peuvent menacer sa conservation et de quelle manière.

Nous voici maintenant deux ans plus tard. Le drainage a finalement été effectué. La zone à protéger est plus petite, mais toujours intéressante. Les études ont bien avancé, des stages de sensibilisation à la nature sont en route : du point de vue de l'activité quotidienne, tout va assez bien.

Le deuxième projet de drainage, aussi prévisible qu'il nous paraisse a posteriori et vu de l'extérieur, est ressenti par nos acteurs comme un nouveau choc. Heureusement, ils sont bien munis et peuvent maintenant prouver la richesse du milieu, et montrer les impacts du drainage, études à l'appui.

Entretiens téléphoniques, réunions. Progressivement, il leur faut se rendre à l'évidence : richesse ou pas, impact prouvé ou pas, les promoteurs de projet s'en tiendront à leur objectif : mener l'aménagement à bien.

Cette prise de conscience donne le départ d'une seconde phase de réflexion centrée cette fois autour du projet lui-même. De découragement collectif en discussions passionnées, notre petit groupe parvient à de nouvelles analyses, et à une réorientation partielle de ses activités.

D'abord, les agriculteurs ont-ils raison de désirer l'aménagement? S'ils veulent le drainage, c'est sans doute parce que celui-ci est "rentable". Fort bien, mais est-il vraiment rentable? Il y a bien des exemples d'aménagement hydrauliques coûteux qui n'ont donné que de bien maigres résultats. Par ailleurs, même si un projet particulier est rentable, il semble que le drainage bénéficie de substantielles subventions publiques; serait-il rentable sans ces aides? Au bout d'un certain nombre d'études, on s'aperçoit

qu'il est presque impossible d'établir la rentabilité ou non du drainage : celui-ci n'est qu'un élément de la transformation d'une exploitation agricole. Il est difficile d'isoler son effet de celui des autres facteurs de changement. Ceci dit, il est quand même sûr que si les prix n'étaient pas maintenus artificiellement élevés par la politique agricole commune, le drainage serait moins rentable. Mais peut-on aujourd'hui imaginer la France agricole sans la P.A.C.? Et puis, est-il sûr que les agriculteurs choisissent d'après des critères de rentabilité? Ils sont bien réticents à l'adoption d'autres systèmes de production moins intensifs même s'ils promettent d'être aussi intéressants économiquement. Certains ont déjà pris une option d'équipement qui les oblige pratiquement à continuer dans la même voie. D'autres désirent prendre à leur tour le même chemin : produire plus, avoir de plus gros tracteurs.

Les raisons en sont diverses et difficiles à isoler. Il y a la recherche d'un travail différent, moins pénible physiquement ou permettant de prendre des vacances. Il y a aussi l'image de marque de l'"agriculteur moderne" dont la "technicité" est attestée par les machines, par certaines productions plus prestigieuses, par l'équipement électronique. Mais ces facteurs d'économie de l'exploitation, ces préoccupations sociales, ces éléments sociologiques sont aussi liés à des options politiques qui ont été prises au niveau national, comme l'organisation familiale du travail agricole, par exemple. La politique, la psychologie, les relations de voisinage, et bien d'autres facteurs ont donc leur part d'explication dans la volonté de mettre en culture nos modestes pâturages. Mais comment procéder à une analyse plus claire du problème, qui ouvre la porte à l'action ?

Les membres de l'équipe, formés avant tout à la technique, se sentent comme pris dans un labyrinthe. Ils essaient bien de prendre le problème autrement. Si le drainage paraît rentable, c'est faute de techniques alternatives qui permettraient sans drainer d'atteindre de bons résultats. Il faut donc étudier les possibilités de mise en valeur des prairies humides : races adaptés à ces milieux, meilleure gestion des

troupeaux et de la fauche, gestion hydraulique fine, etc... Le groupe se retrouve ainsi sur un terrain plus familier : recherche, études, travail et expérimentation technique.

Mais là encore, des obstacles vont apparaître : un programme de recherche agronomique est monté, une ferme expérimentale est sur le point d'être acquise. Les fonds nécessaires ont été trouvés. Cependant, la Chambre Départementale d'Agriculture "bloque le dossier". Elle ne dit pas non : elle retarde seulement à l'infini la signature de l'accord. Les raisons de ce comportement ne sont pas claires : comment les établir de façon plus explicite que de dire seulement : "Ils sont contre" ?

En attendant, le second projet de drainage est en train. Il ne pourra sans doute pas être arrêté, mais nos "héros" espèrent obtenir quand même que soient préservées les parcelles biologiquement les plus riches du marais, et que les eaux d'évacuation polluées ne traversent pas ces quelques zones protégées. Il faut donc négocier. Nos écologues vont s'efforcer d'obtenir un compromis bien éloigné de l'art de l'ingénieur et de la rigueur scientifique, et ce par des moyens sans grand rapport avec l'un et l'autre.

A.2 Les jeux d'aventure

Nombreux sont ceux pour qui le terme de jeu évoque surtout les échecs ou les épures de la théorie des jeux, avec leurs règles explicites, leurs situations caractérisées de façon formelle, leurs alternatives clairement posées. A ceux-là, la situation de nos héros paraîtra très différente de celle du joueur. Ils démarrent dans une ignorance quasi-totale des règles, de ce qui est en jeu... et même de l'identité exacte des autres joueurs. On est loin des jeux de stratégie (échecs, dames, djambi, awélé, ...). Par contre, il est une famille de jeux très différents, qui ressemblent bien davantage à la situation des héros de notre récit et, plus généralement, de quiconque se voit amené à agir dans un contexte qu'il

connaît mal : ce sont les jeux d'aventures, que l'on appelle aussi jeux de rôles et dont le plus connu est "Donjons et Dragons".

Rappelons-en le principe. Chaque joueur campe un personnage différent. En cette qualité, il va s'aventurer dans un monde imaginaire, et essayer de remplir la mission qui lui a été assignée au départ. Le jeu est animé par un "Maître du Donjon". Celui-ci connaît ce monde imaginaire comme s'il l'avait fait (et pour cause!). Il a devant lui une carte du terrain, de ses itinéraires et de ses obstacles. Il possède une batterie de règles, de critères et de barèmes. Le tout est très imparfaitement connu des joueurs qui, relativement ignorants du terrain et de ses lois, sont confrontés à une véritable aventure. A mesure que celle-ci se déroule, le Maître du Donjon dévoile aux joueurs les situations dans lesquelles ils se sont mis, les invite à agir, puis les informe des conséquences de leurs choix, qu'il a tirées des règles et barèmes. Territoire et règles sont donc découverts par les joueurs à mesure qu'ils agissent - et encore, ils n'en découvrent que ce qu'ils arrivent à déduire. S'ils survivent et que leur activité de réflexion sur les règles est couronnée de succès, ils acquièrent de l'expérience, et peuvent aller plus loin dans le jeu.

A.3 L'aventure :

l'une des manières de structurer un problème

Pour revenir aux acteurs d'environnement de notre récit, l'analogie entre la manière dont ils vivent leur activité et la situation des joueurs de Donjons et Dragons est frappante. En l'examinant de plus près, elle révèle que même si l'aventure est vécue par son héros comme quelque chose de pleins de surprises et d'imprévisible, elle correspond à une approche en quelque sorte organisée des problèmes, qui les structure à sa façon, et que l'on peut résumer de la manière suivante (voir planche 3).

D'abord **un objectif très prégnant** domine la perception de l'acteur même si, dans le cas de notre récit, il s'agit plutôt d'un objectif négatif -que rien ne change-, ce qui est d'ailleurs assez caractéristique des situations d'environnement. Cet objectif est

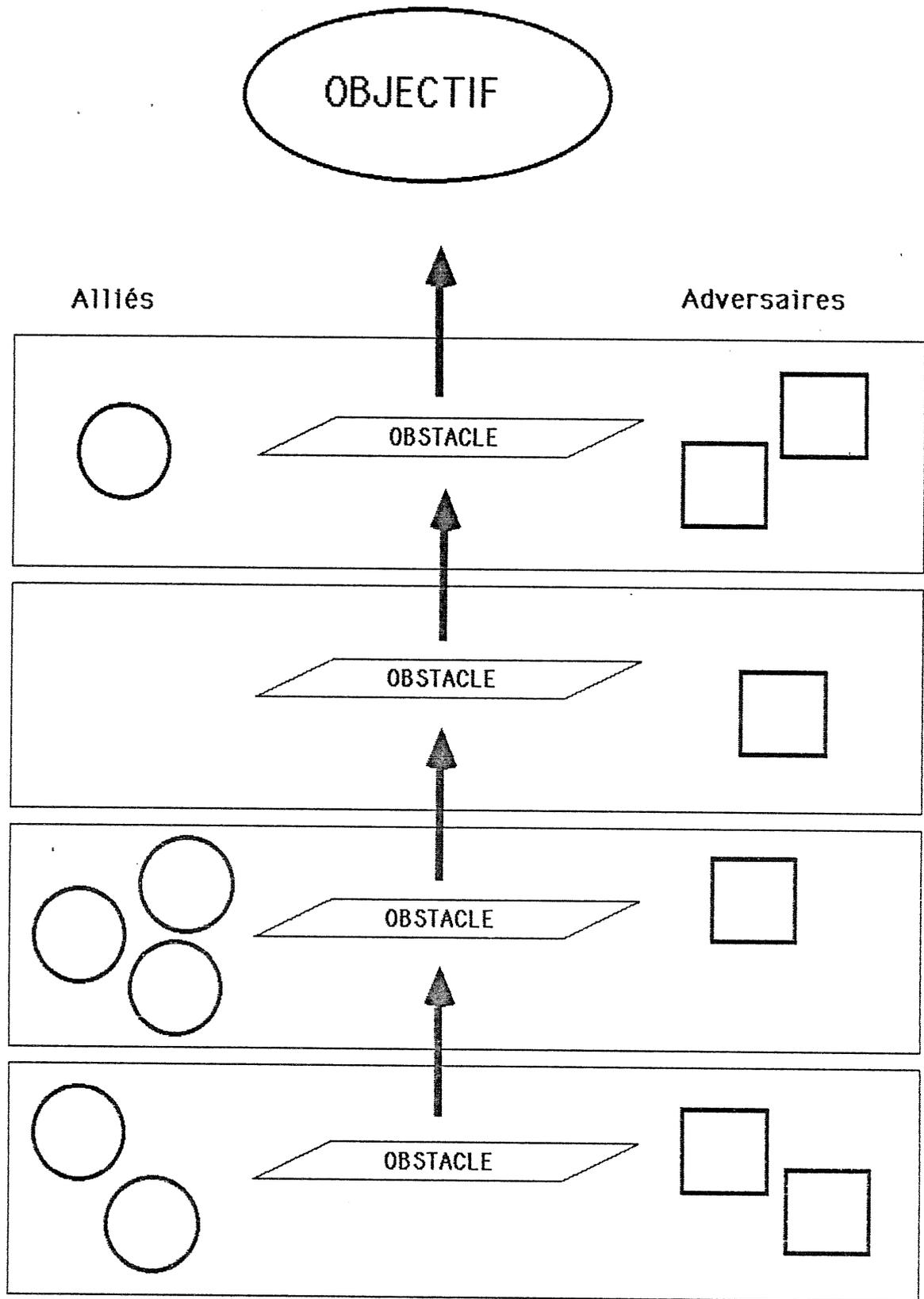


Planche 4 : La gestion de l'environnement
vue comme une aventure

largement intériorisé, vécu par les acteurs comme un objectif personnel; il est donc ressenti intensément, et reste largement implicite. Il apparaît aussi qu'il est posé dans des termes peu clairs, et qui correspondent à un espèce d'image fondamentale ou de vision. Ici, c'est le maintien en l'état de la zone telle qu'elle est. Chez des promoteurs de projets, on trouve l'équivalent dans une image très simple du projet qui peut remplir ce rôle de représentation primaire, motrice dans le parcours d'obstacle qui va mener à la réalisation du projet.

Les obstacles sont le deuxième élément structurant de l'aventure. En effet, le contexte est saisi comme une suite de situations, dont chacune pose une difficulté ou un obstacle à la réalisation de l'objectif. Il peut en résulter deux perceptions différentes du contexte dans le cadre de l'aventure. Dans la première, les obstacles sont perçus comme des surprises, plus ou moins isolées et sans relations les unes avec les autres. Par exemple, l'incompréhension des autres acteurs quand on leur parle d'impact au premier stade de notre récit, et leur refus de changer leur choix même une fois que les impacts leur ont été prouvés à la deuxième étape du récit, montrent deux éléments de contexte qui sont vécus comme n'étant pas reliés entre eux, mais comme deux obstacles successifs.

Dans une deuxième perception possible, les obstacles successifs sont perçus par ceux qui vivent l'aventure comme autant de manifestations d'une opposition globale à leur objectif, une sorte de complot contre l'environnement. On peut dire la même chose de la manière dont le héros de l'aventure perçoit les autres acteurs soit comme faisant partie de l'obstacle (donc comme des ennemis), soit comme mobilisables avec soi (donc comme des amis). Dans tous les cas, il s'agit d'une **vision très stéréotypée, puisque les autres sont ou "pour" ou "contre"**. Cette perception de la situation par le héros de l'aventure tend aussi à être auto-renforçante : ce qu'il perçoit comme un obstacle, il l'aborde comme un obstacle, ce qui a bien souvent comme effet de la renforcer.

Enfin, ce qui frappe dans la structuration du problème stratégique par l'aventure, c'est que **les moyens mis en oeuvre sont pensés après que la situation se soit présentée**, et que le spectre

que le spectre de moyens dont dispose le héros ou les acteurs de l'aventure est relativement faible au départ. Les moyens sont donc utilisés dans un contexte d'urgence. On fait, si l'on peut dire, flèche de tout bois. On fabrique les moyens en fonction de la situation, et don bien souvent "pour le coup d'après". Dans l'aventure, le problème des moyens est vécu comme un problème de mobilisation des alliés et des moyens (que l'on perçoit d'ailleurs relativement peu clairement avant d'en avoir besoin dans l'urgence).

Sur la base de cette description, on peut faire une analyse rapide des avantages et des inconvénients de la perception en termes d'aventure (voir planche 4). Premier avantage : l'intensité de la motivation de l'intervenant et de son engagement dans l'action, puisqu'il vit son objectif de manière immédiate. L'inconvénient corrélatif, c'est bien souvent un certain manque de clarté, d'explicitation et d'évaluation des objectifs, par exemple en ce qui concerne leur faisabilité. Cela diminue la capacité de manoeuvre de l'acteur, hypnotisé par l'objectif qu'il poursuit. On peut donc proposer, en partant d'une perception de la situation en termes d'aventure, une réflexion de l'acteur sur ses objectif. Sur le plan analytique, celle-ci peut aller dans le sens de la clarification, de l'explicitation et de l'évaluation. Sur le plan de son investissement dans les situations, l'acteur peut rechercher une certaine relativisation des enjeux, qui lui permette de vivre son objectif de manière moins immédiate, et donc d'acquérir d'avantage de souplesse.

En ce qui concerne la perception du contexte, celui qui ressent son activité comme une aventure possède une capacité très positive d'acceptation de l'incertitude et des difficultés, qu'il perçoit d'ailleurs très imparfaitement. Ceci dit, cette mauvaise perception des difficultés peut facilement amener l'acteur à aggraver des obstacles qu'il lui serait facile d'éviter, et donc finalement, à déployer beaucoup d'énergie de manière parfois peu efficace. Là encore, on peut indiquer des directions de travail : une réflexion pour accéder à une compréhension effective des autres acteurs engagés dans la situation, l'analyse des rapports qu'ils entretiennent entre eux, une réflexion pour améliorer la prévision des problèmes qui vont se poser.

Caractéristiques de l'aventure

Avantages

Inconvénients

Pour aller plus loin

Objectifs perçus de façon vague et globale	Facilite l'union autour de ces objectifs, une certaine souplesse face aux situations pratiques	Source de malentendus, difficulté à concrétiser ces objectifs dans les négociations	Sur un plan général : réflexion sur les objectifs des actions d'environnement, Dans chaque cas particulier : clarification des objectifs à poursuivre
Objectifs ressentis fortement et sans gêne de recul	Enthousiasme, passion, pouvoir de conviction	Stress, difficulté à se faire une image objective des problèmes et situations	Une certaine prise de recul est à la fois la condition et le résultat de l'apprentissage de jeux sociaux qui se jouent autour de l'environnement
Confrontations et négociations sont perçus comme des obstacles plus ou moins imprévus	L'espoir peut rester grand même dans une situation où l'on est dominé	On peut être pris de cours par des difficultés qui étaient tout à fait prévisibles	Utiliser l'information disponible pour prévoir les conflits, procédures et difficultés liés à ses objectifs
Importance de l'improvisation et de la mobilisation	Crée un contexte propice à l'innovation et à l'apprentissage, agréable pour les improvisateurs	Peut mener au bricolage dans des cas où des solutions éprouvées existent par ailleurs	Avec l'apprentissage des jeux, on peut réserver ses capacités d'improvisation à la mise en œuvre de stratégies calculées par ailleurs
Relations polarisées, perçues comme une lutte de force	Crée une "solidarité-contre"	Négociations difficiles, suscite des résistances inutiles, peut aboutir à des solutions aberrantes	Acquérir un compréhension plus nuancée des situations, désamorcer les oppositions en focalisant sur les objectifs et problèmes concrets
Perception stéréotypée des autres acteurs	Mobilisation et consensus faciles	Méconnaissance de la dynamique du jeu, des opportunités tactiques, des coopérations possibles	Analyse des logiques des acteurs et des jeux complexes qui se jouent autour de l'environnement

Enfin, en ce qui concerne les moyens, l'aventure paraît très positive quand elle aboutit à la création de moyens et de politiques nouveaux. Dans notre récit, on a vu le petit groupe, à la suite d'une confrontation qu'il a vécue comme une surprise et sans distance, mettre en oeuvre des politiques locales nouvelles. Ailleurs, des actions correspondantes ont été également démarées en même temps par d'autres acteurs confrontés au même type d'aventures. Ces initiatives fortement motivées et adaptées à la réalité - puisqu'issues d'une confrontation effective - constituent le terreau d'actions innovantes qui, passée la chaleur de l'aventure, pourront donner naissance à des politiques plus générales et plus réfléchies.

L'aventure est donc génératrice d'actions et de politiques nouvelles. Par contre, on peut porter à son débit le fait que la faible réflexion sur les moyens disponibles peut se traduire par des échecs flagrants quand l'improvisation ne permet pas de faire face à un certain obstacle que l'on sait pourtant bien résoudre par ailleurs. D'autre part, elle ne permet pas d'accumuler, en prévision de ce qui va arriver, des moyens nouveaux. C'est dans ce sens là (meilleure perception des moyens disponibles, préparation plus précise d'une batterie de moyens pour faire face à des situations mieux prévues), que peut se faire un travail d'élargissement de la réflexion stratégique à partir d'une perception en termes d'aventure.

A.4 Comment gagner un jeu d'aventure?

Pour l'instant, nous avons vu que l'analogie avec les jeux d'aventure apportait un éclairage intéressant sur la situation d'un praticien qui débute ou qui fait face à un problème nouveau. Poussons plus loin l'analogie, et utilisons la pour aborder la question qui nous occupe : comment analyser un problème d'environnement et son contexte non-technique pour préparer l'action?

Que peut faire le participant à un jeu d'aventure pour préparer au mieux son action? On peut apporter à cette question deux réponses très différentes.

Dans la première, le perfectionnement du joueur correspond à un développement de ses qualités d'aventurier, telles qu'elles ressortent de l'analyse présentée plus haut sur les avantages de l'aventure comme mode de structuration de problèmes. Dans cette optique, l'acteur va renforcer sa foi dans l'objectif, augmenter sa capacité à improviser, son pouvoir de mobiliser des alliés. Dans le domaine de la gestion de l'environnement, cette perspective correspond souvent à un renforcement de l'aspect militant, que l'on peut illustrer en ajoutant un cinquième vignette à celles proposées plus haut.

"Le militant infatigable". Poussé à une profession d'environnement par sa passion de protecteur de la nature, il découvre vite, comme les autres, les résistances et les pouvoirs qui se dressent entre lui et l'accomplissement de sa mission. Loin de le décourager, c'est pour lui comme de l'huile jetée sur le feu. Cela confirme clairement ses impressions initiales sur les ennemis de l'environnement; cela attise son emportement contre eux et sa détermination. Comme sa conviction profonde, nourrie par un savoir qui s'étend, est communicative, il est de plus en plus suivi. Cela lui permet, parfois, de sortir avec succès de conflits où de moins passionnés que lui auraient dû renoncer ... ou qu'ils auraient évités.

La seconde réponse est toute différente. Elle consiste à dire que pour bien préparer son action, l'idéal serait pour le joueur d'avoir accès à la même information que le Maître du Donjon. Tant que l'on reste dans le cadre du jeu d'aventure, cela ne peut se faire que très progressivement, par un travail de déduction et d'apprentissage qui fait partie du jeu. On peut aussi pousser cette stratégie plus loin, tricher, et mettre toutes sortes de moyens en oeuvre pour accéder aux règles cachées. Dans les deux cas la découverte, même partielle, des règles éloigne peu à peu les joueurs de la pure situation d'aventure. Elle les rapproche par contre des jeux de stratégie réglés et des jeux d'adresse.

B. L'environnement, du jeu d'aventure au jeu de stratégie

B.1 Jeu d'aventure et jeu de stratégie

Le joueur de jeu d'aventure improvise face à des situations sur lesquelles lui manquent des informations fondamentales. Le joueur de jeu de stratégie ou d'adresse, lui, s'efforce d'optimiser ses choix ou ses performances dans un contexte clairement caractérisé par des règles connues de tous. Du point de vue du joueur, ces deux situations sont très différentes. Mais en ce qui concerne la structure du jeu, jeux d'aventure et jeux d'adresse ou jeux de stratégie ne sont pas fondamentalement différents.

On peut d'ailleurs très bien imaginer une partie d'échecs dans lequel l'un des joueurs ignore les règles. Pour l'autre, le jeu devient évidemment trivial; il est dans une situation qui ressemble à celle du Maître du Donjon, avec l'imagination en moins. Pour le joueur ignorant, le jeu va consister, progressant de partie perdue en partie perdue, à essayer de survivre le plus longtemps possible et, ce faisant, de découvrir les règles. Le jour où, les ayant toutes trouvées, il ne sera plus pris par surprise, le jeu aura changé de nature pour devenir jeu de stratégie. Incidemment, il faut remarquer que le jeu entre deux joueurs de niveau très différent est du même ordre que ce qu'on vient ici d'imaginer. Le débutant s'efforce alors de découvrir des structures et des règles stratégiques qui ne font pas partie de la règle de base du jeu, mais qui sont pour le joueur avancé aussi claires que si elles étaient écrites noir sur blanc.

Tout jeu de stratégie peut donc être transformé, par une convention de dissimulation des règles, en jeu d'aventure. On pourrait donc, en principe, jouer les deux types de jeux à partir des mêmes systèmes de règles. Ce n'est pas ce qu'on fait en pratique, parce que ce ne sont pas les mêmes éléments qui font l'intérêt d'un jeu d'aventure et d'un jeu de stratégie. Le jeu d'aventure vaut par la richesse du contenu qu'il s'agit de découvrir, et par la richesse

du contexte qu'il crée ou recrée. Par contre, tant que cette découverte est en cours, les éléments de choix stratégique n'ont guère d'intérêt, parce que les règles ne sont pas perçues, et que les complications stratégiques ne font qu'ajouter un élément de confusion. À l'inverse, un jeu de stratégie est d'autant plus intéressant que le poids de contenus et la richesse des contextes sont allégés (une fois connus, ceux-ci deviennent vite répétitifs et fastidieux), et que les problèmes de stratégie y sont plus profonds et riches de combinatoire. Le résultat est qu'un bon jeu d'aventure est souvent un jeu de stratégie trivial, et un bon jeu de stratégie, un jeu d'aventure sans attrait.

Si tout jeu de stratégie peut, en principe, être transformé en jeu d'aventure, la réciproque n'est pas exacte. Un jeu d'aventure, on l'a vu, peut très bien fonctionner avec des règles "molles", trop indéterminées pour suffire à déterminer par elles-mêmes sans équivoque les conséquences, dans une situation donnée, d'une action d'un joueur. Sur la base de telles règles, on ne peut jouer qu'avec le secours d'un maître du jeu qui remplit par son jugement les espaces d'incertitude. Or, un pur jeu de stratégie est incompatible avec l'intervention d'un tel maître du jeu. À partir de règles molles, on ne peut pas aller dans le sens du jeu de stratégie plus loin qu'une formule hybride, qui est d'ailleurs la plus courante dans l'utilisation actuelle des jeux de simulation dans la formation professionnelle.

Dans cette formule, ce qui est connu des règles du problème réel est simulé par un cadre de jeu stratégique qui est communiqué aux participants. Les lacunes dans la connaissance, ou celles qui résultent de la stylisation du jeu sont compensées par l'animateur. Du point de vue du participant, un tel jeu de simulation se présente comme un mélange de stratégie et d'aventure, de calcul face aux autres joueurs, et d'interaction avec le maître du jeu.

B.2 Apprentissage et analyse :

l'art de faire émerger règles et plateau

Que peuvent nous apprendre les réflexions qui précèdent sur la préparation de l'action par l'acteur d'environnement? Toute situation stratégique est transformée par la méconnaissance de ses règles en situation d'aventure. Réciproquement, face à un contexte stratégique incertain ou mal connu de lui, l'acteur d'environnement va essayer de découvrir le plateau et les règles des jeux qui se jouent autour des problèmes d'environnement où il est engagé. En d'autres termes, il va essayer de convertir le jeu d'aventure dans lequel il est entraîné en jeu de stratégie.

Mais comme on l'a vu, cette transformation a des limites; elle ne peut pas aller jusqu'à faire d'une situation réelle un pur jeu de stratégie. Il n'est pas sûr, d'abord, que l'acteur le voudrait, même s'il le pouvait. Peut-être que, dépourvue du sel d'une incertitude plus ou moins délibérément entretenue, sa position deviendrait trop ennuyeuse, ou trop désespérante s'il joue le rôle de quelqu'un qui perd le plus souvent - une situation familière aux acteurs d'environnement. Il existe donc, et cela est important quand il s'agit d'utiliser dans la pratique une analyse de type stratégique, des incitations à ne pas poser les problèmes en termes stratégiques, à ne pas apprendre.

Ensuite, les situations de gestion de l'environnement comportent une part d'incertitudes essentielles, qu'il est illusoire de vouloir toutes enfermer dans la résidence contrôlée des calculs de probabilité. Ces incertitudes - qu'il s'agisse d'un manque de connaissance scientifique, de l'inconnue que représente le long terme, ou de la part d'indétermination fondamentale qui caractérise les aspects sociaux et humains des problèmes - maintiennent toujours une dimension d'aventure dans la gestion de l'environnement, comme dans presque tous les domaines de l'existence. L'acteur a donc toujours intérêt à cultiver ses qualités d'aventurier, par exemple l'art de mieux communiquer, de négocier plus efficacement, de gérer son stress, etc¹. C'est là un

¹ Qualités qui, pour beaucoup, ont aussi leur place dans les jeux de stratégies.

ensemble de thèmes qui, quoique très important pour bien réussir aux jeux d'environnement, échappe au présent travail¹.

Ce qui nous intéresse, par contre, c'est l'art de faire émerger de l'indifférentiation relative de la situation d'aventure les règles et figures stratégiques sous-jacentes : c'est la manière de convertir, dans les limites que l'on vient de voir, le jeu d'aventure en jeu de stratégie. Pratiquement, cet art se présente sous deux formes un peu différentes :

- dans l'apprentissage, la personne ou l'équipe découvre son terrain à mesure qu'elle agit et, si tout va bien, accumule de l'expérience ;
- dans l'analyse, la personne ou l'organisation met en oeuvre, avant d'agir, une recherche d'information active sur le contexte de son action à venir.

Apprentissage -situation du débutant- et analyse -situation du consultant- ne paraissent très différents qu'à première vue. Si la position pratique des deux personnages diffère, l'approche qu'ils vont suivre et les contenus qu'ils vont découvrir sont en fait convergents².

Après cinq ans d'expérience à son poste, le directeur d'un Parc National a pu se faire une idée relativement précise des jeux sociaux qui se jouent autour de la gestion de celui-ci. Il part; il est remplacé. A cause d'un problème urgent, le nouveau directeur fait appel à un intervenant pour faire une étude sur la situation stratégique de gestion

¹ En complément des analyses stratégiques plus ou moins spécifiques à la gestion de l'environnement traités dans cette thèse, il paraît intéressant pour l'acteur d'environnement de développer ses capacités personnelles de stratégie et d'exécution. Une formation générale en négociation, conduite de réunion, gestion du temps, gestion des conflits, par exemple, peuvent être très utiles.

² Cette affirmation est orthogonale à bien des habitudes de pensées. Ce n'est pas ici le lieu d'approfondir ce thème. Je me contenterai d'un exemple, et de renvoyer à la réflexion de S. Dreyfus (BGM, 1981). Dans un rapport sur les études d'aide à la décision, celui-ci montre que seul un conducteur de voiture débutant a recours à l'analyse explicite des situations qui se posent à lui : le conducteur et les stratèges chevronnés reconnaissent sans réfléchir des figures et adoptent, sans recourir à une réflexion coût-avantage, ce qu'ils sentent être la juste réaction.

du Parc. Dans la mesure où cette étude donne une description pragmatique et propre à préparer la décision et l'action, il est probable -et il faut espérer- qu'elle se rapprochera de l'analyse du directeur expérimenté.

De plus, dans les situations stratégiques réelles, il est rare que toute l'information nécessaire puisse être obtenue avant d'agir ; certains aspects importants de la situation ne se révéleront qu'à l'usage. Réciproquement, on voit mal comment il serait possible de commencer à agir sans au moins une analyse rudimentaire préalable. Apprentissage et analyse sont donc imbriqués dans la pratique. Etudiants qui se préparent à affronter des situations incertaines et complexes, praticiens expérimentés qui souhaitent formuler leurs intuitions, responsables qui avant d'agir évaluent un problème stratégique, consultants ou chercheurs qui étudient ce problème en profondeur pour éclairer les choix des acteurs, on abordera ici toutes ces situations dans ce qui les rassemble : leur tentative de révéler, de découvrir le jeu de tablier latent qui se cache sous les apparences indistinctes ou trompeuses d'un problème de gestion de l'environnement qui se présente comme une aventure. On ne distinguera ces situations l'une de l'autre que là où cela s'impose, par exemple pour ce qui concerne les conditions pratiques de recueil de l'information.

Nous voici maintenant dans la situation de dégager les principes de base des jeux de la famille "gestion" de l'environnement. Jusqu'ici, nous avons accepté cette notion de gestion de l'environnement sans la préciser et dans un sens très large, comme s'il était indifférent de parler de gestion de l'environnement, de protection de la nature ou de "Développement Durable"¹. Bien sûr, ce n'est pas le cas. Nous allons donc reprendre ces notions de base au niveau le plus élémentaire, puis les approfondir au chapitre suivant. Nous verrons que parcourir systématiquement le terrain un peu remâché des définitions peut éclairer les principes fondamentaux des jeux d'environnement, et permettre d'en distinguer les variétés essentielles.

¹ Traduction fautive de mieux du *Sustainable Development* des anglo-saxons.

C. La gestion technique, jeu d'adresse contre (ou pour!) la nature

Commençons par le concept de gestion, et pour cela attardons-nous d'abord sur une conception un peu extrême de la notion de gestion, celle qui y voit la maîtrise, le pilotage d'un système. Si l'on prend ainsi le terme de gestion dans le sens d'une maîtrise directe, le gestionnaire, comme l'automobiliste au volant, mène où il veut son véhicule, conduit la société et son environnement à l'état désiré. C'est d'ailleurs l'image qu'essayent de suggérer certains responsables, qui aiment donner à penser que les problèmes n'échappent pas à leur contrôle.

Dans cette conception de la gestion, le résultat n'est cependant pas assuré : il dépend encore de la malchance possible, de l'adresse du pilote, et du caractère réalisable ou non de l'objectif qu'il s'est fixé. Mais il ne dépend que de ces facteurs là. Dans cette perspective, la gestion est un jeu à un joueur, confronté à un système : c'est le principe du billard électrique ou des jeux électroniques de café. Dans le jargon des spécialistes des jeux de simulation, de tels jeux à un seul joueur sont appelés "jeux contre la nature" - ce qui, dans le cas qui nous occupe, ne manque pas de sel! C'est à ce type de jeu que ressemblerait une gestion purement technique de l'environnement.

Prenons pour exemple le gestionnaire d'une forêt. Il va jouer ses coups : coupes, plantations, choix d'espèces, etc, et la forêt va y réagir sans immixtion de personne d'autre. Son score, sous la forme de billes de bois et autres produits va s'accumuler plus ou moins bien (en quantité, qualité, ou régularité) selon qu'il a plus ou moins bien géré.

Cette structure du "jeu contre la nature" caractérise les situations dans lesquelles le gestionnaire d'un écosystème a sur celui-ci un pouvoir de gestion exclusif qu'il exerce en agissant directement sur l'écosystème. Or dans le domaine de l'environnement, cette situation est l'exception, non la règle, puisqu'il est constant qu'entre l'acteur d'environnement et le système qu'il voudrait gérer, s'interposent d'autres acteurs.

Pour reprendre notre propriétaire forestier comme exemple, il suffit qu'une usine envoie vers sa parcelle des pollutions atmosphériques pour que sa gestion lui échappe en partie. S'il veut résoudre ce problème, il lui faudra s'adresser non plus seulement à la nature, mais aussi au propriétaire de l'usine. Dès lors, il entre dans un jeu stratégique, c'est à dire que l'évolution de la situation ne va plus dépendre seulement de la chance, de son habileté, et de la faisabilité des objectifs, mais aussi de ce que feront d'autres joueurs qui interviennent sur le même système.

D. L'environnement : du jeu d'adresse au jeu de stratégie

D.1 L'acteur d'environnement : un acteur parmi d'autres

Cette situation où les stratégies des uns et des autres interfèrent entre elles est la règle en matière d'environnement, où des acteurs multiples interviennent sur le même espace ou le même problème.

Prenons l'exemple d'une rivière rurale :

- le poisson est géré par l'association de pêche, aidée par la Fédération Départementale de la Pêche,
- l'entretien des berges est, en principe, à la charge des propriétaires riverains; ceux-ci sont parfois regroupés en syndicat,
- les rejets polluants sont contrôlés selon leur nature par la Direction Départementale de l'Agriculture, le Service des Mines, la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale,
- ...

De plus, si la rivière traverse plusieurs départements, ou si elle constitue la frontière entre deux départements -comme les milieux

naturels ont tendance à le faire¹ ces responsabilités seront exercées séparément dans chaque département.

Pourtant, la rivière est un ensemble cohérent dont les différents éléments - l'eau et sa qualité, l'état des berges, les poissons - sont étroitement liés. C'est un milieu de vie qui fonctionne comme un tout. Finalement, personne n'est responsable de la rivière en tant que milieu - dans le sens qu'il exercerait une gestion du milieu de type pilotage, ou jeu d'adresse.

Cette constatation nous mène aux deux conclusions suivantes :

- quand on s'intéresse à la gestion d'un milieu, celle-ci est presque toujours le fait de multiples acteurs. Les résultats et les règles de ce type de gestion sont bien éloignés de la notion de gestion comme maîtrise, dans laquelle les actions successives sur un objet sont coordonnées par le gestionnaire en fonction d'un but qu'il doit atteindre.
- si par contre on s'intéresse à l'activité d'un responsable particulier de la gestion d'un milieu, il faut bien comprendre qu'il ne maîtrise pas la gestion du milieu dans son ensemble, même si telle était son intention. Le plus souvent, il partage un même milieu avec d'autres.

De plus, de nombreux actes affectant le milieu sont faits en référence à des objectifs de gestion contradictoires, ou sont simplement les sous-produits d'activités qui obéissent à des logiques étrangères à la gestion du milieu. Entre les multiples acteurs qui agissent en même temps sur le milieu, il n'y a pas accord sur un objectif de gestion. Chacun poursuit au contraire son but propre, qui correspond à ses autres préoccupations. Pour EDF, la rivière est un conduit d'eau apte à fournir de l'énergie : elle est "à équiper". Pour les extracteurs de granulats, la rivière est un stock de matériau : elle est "à exploiter". Pour les protecteurs de la nature, la rivière est très bien comme ça : elle est "à conserver". Les gérants des installations polluantes gèrent la rivière comme un égoût, mais de façon plus ou moins implicite : ils parlent poliment de "milieu épurateur". Enfin, pour compléter le

¹ - parcequ'ils sont fonctionnellement et géographiquement en marge de l'organisation de l'espace.

tableau, certains actes de gestion essentiels, par exemple les rejets de polluants accidentels ou les pollutions agricoles sont le fait d'acteurs qui n'ont aucune notion qu'ils participent à la gestion de la rivière.

Finalement, l'acteur qui s'engage dans la gestion d'un milieu n'est que l'un des intervenants impliqués dans le devenir de celui-ci, et bien souvent pas l'un des plus puissants. C'est là une contradiction qui est déterminante pour la gestion de l'environnement.

D.2 Gestion effective et gestion intentionnelle

Dans le cas extrême d'un seul acteur intervenant sur un milieu on peut confondre la gestion qu'il mène -c'est-à-dire l'ensemble de ses actions- et le mode de conduite du milieu dans un seul concept de gestion. Si par contre l'acteur qui se charge d'un objectif de gestion du milieu n'est plus qu'un intervenant parmi d'autre, un décalage va apparaître entre ces deux faces de la gestion. Ce décalage sera d'autant plus grand que l'acteur d'environnement sera plus faible.

Il faudra alors bien distinguer :

- D'une part ce qu'on appellera la "gestion effective". On désignera par ce terme la conduite du milieu telle qu'elle résulte de l'ensemble des actions humaines qui affectent ce milieu¹, un peu comme si la Société, sujet abstrait, gérait la Nature comme un propriétaire son terrain. Dans ce sens, le rejet à la rivière

¹ Un problème de terminologie est ici susceptible de se poser. Le terme que j'avais initialement retenu était "gestion objective". Il s'agit en effet de la gestion de fait, telle qu'elle apparaît d'un point de vue objectif, celui de son objet (la nature). La convergence possible avec les travaux d'Henry Ollagnon, qui utilise le terme de gestion effective pour désigner la gestion d'un milieu par l'ensemble des acteurs, me fait préférer ici, au moins à l'essai, le terme de gestion effective. Un malentendu possible pourrait se produire au niveau d'un consensus des acteurs sur une gestion intentionnelle donnée, qui coïnciderait en apparence avec la gestion effective.

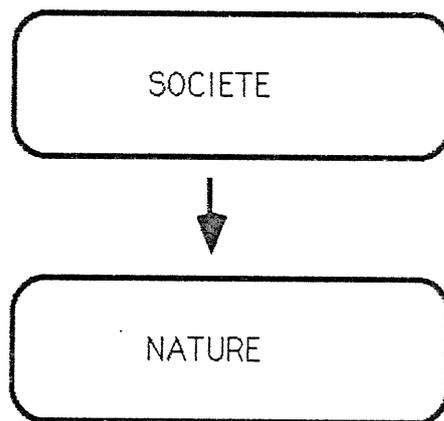
de déchets polluants constitue un acte de gestion au même titre que les activités d'épuration des collectivités locales. Rejets et épuration sont partie intégrante du système de gestion que représente l'influence de l'homme sur l'évolution naturelle de la rivière.

- D'autre part, ce qu'on appellera la "gestion intentionnelle", c'est-à-dire les actions qu'un acteur entreprend dans le contexte d'une situation de gestion effective, pour faire évoluer le milieu dans un certain sens. Ce résultat ne peut être atteint qu'en faisant changer la gestion effective, c'est à dire, de façon plus ou moins indirecte.

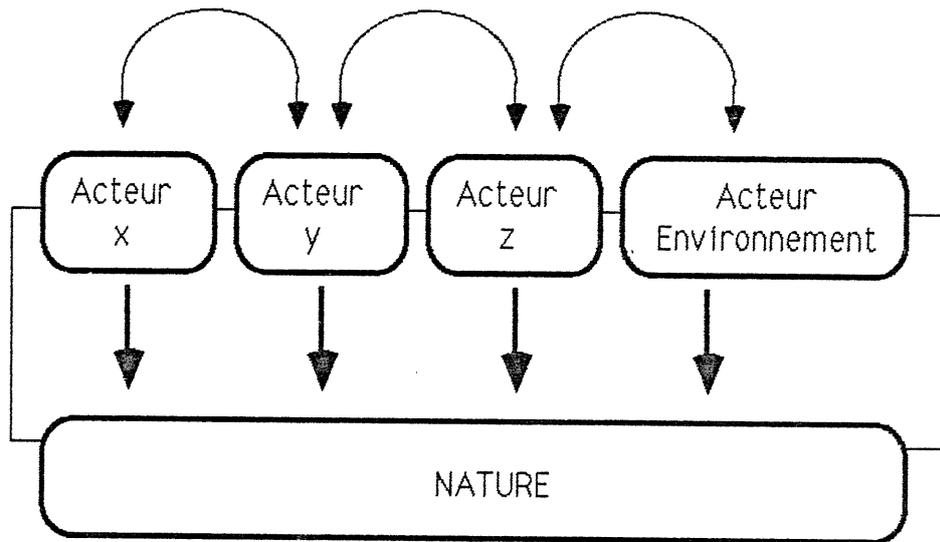
On peut illustrer et approfondir cette distinction, qui jouera un rôle important dans la suite, à l'aide de quelques dessins.

La nature est indifférente aux institutions ; son évolution est déterminée par l'ensemble des actions humaines, c'est à dire par la gestion effective.

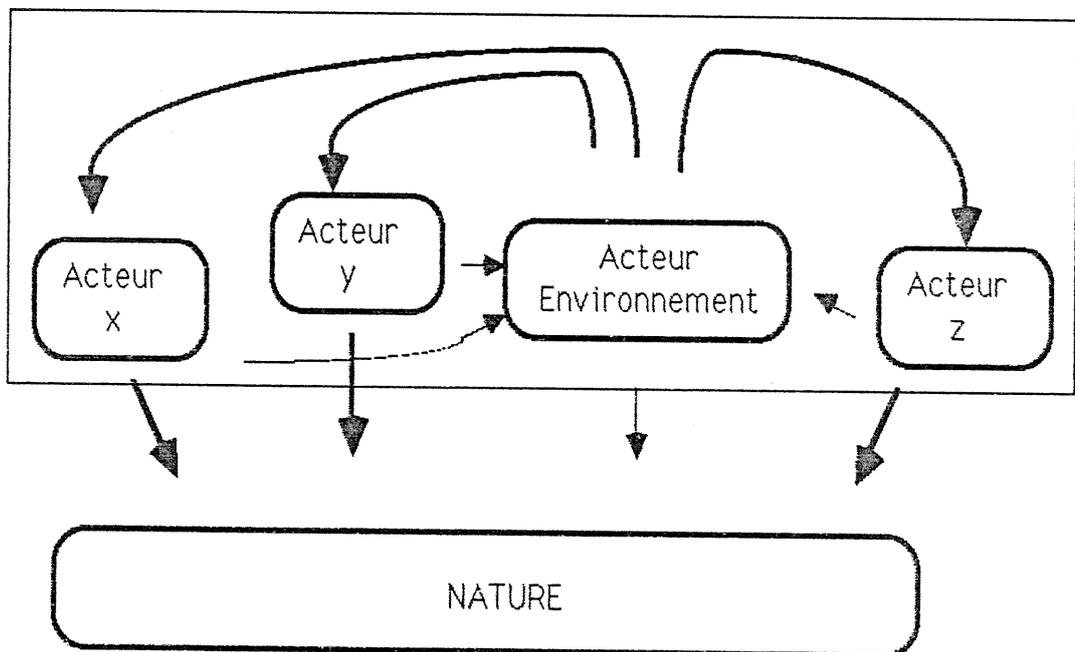
L'idéal serait que la Société, par suite d'une réflexion et d'une décision unanime, choisisse un mode de gestion qui satisfasse une utopique rationalité partagée.



Cet idéal semble loin d'être réalisé. La gestion effective se présente donc comme la somme des actes parallèles de multiples acteurs, qui interagissent plus ou moins entre eux, mais pas -ou pas souvent- au point de pouvoir être considérés comme un seul gestionnaire.

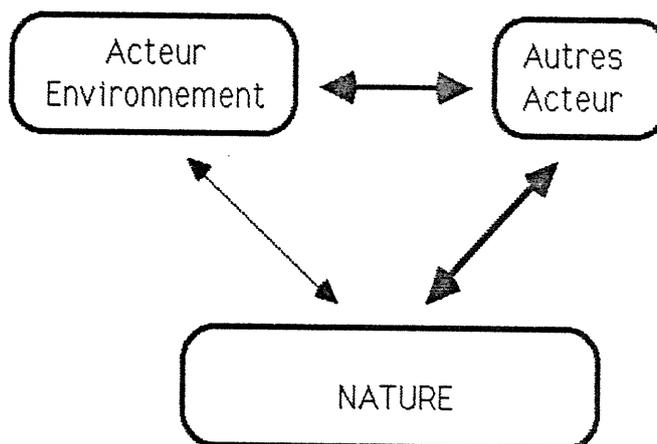


Parmi ces acteurs, l'acteur d'environnement ne se distingue que par ses intentions quant au milieu. Pour arriver à ses fins, il va devoir modifier la gestion effective, et pour cela, influencer les autres acteurs qui y prennent part; l'essentiel de la gestion intentionnelle va donc être de nature stratégique.



On peut résumer cette conception de la gestion par le diagramme triangulaire suivant¹.

¹ Proche du triangle "Homme-Société-Nature" proposé par Henry Ollagnon.



Cette gestion stratégique, l'acteur d'environnement peut l'entreprendre dans deux optiques différentes :

- ou bien, il tente simplement d'influencer les choix des acteurs par une pression extérieure, par exemple en interdisant, en incitant, en proposant des alternatives, etc... On est là dans une situation purement stratégique.
- ou bien, il essaye de gagner les autres acteurs à sa conviction, pour se rapprocher de la situation-limite d'une société gestionnaire unanime de son environnement¹.

Même si elles sont plus ou moins liées dans la pratique, ces deux optiques sont très différentes. Dans les deux cas, de toutes façons, l'acteur d'environnement n'a en général que des possibilités limitées d'action directe sur le terrain. L'intervention auprès des autres acteurs et les pressions de ceux-ci sur lui font l'essentiel de son activité. Celle-ci est donc avant tout un jeu d'interactions entre acteurs, et possède donc une forte dimension stratégique.

Conclusion

Nous avons vu que selon son orientation militante ou technocrate - pour forcer le trait - l'acteur d'environnement peut tendre à voir la gestion de l'environnement comme un jeu d'aventure, ou comme un jeu d'adresse. Ces deux perceptions partielles de la gestion de l'environnement ont chacune ses avantages : motivation intense dans le cas du jeu d'aventure, possibilité de se concentrer sur une

¹ On reviendra longuement sur ces deux conceptions dans les chapitres huit à dix. .

approche technique approfondie des problèmes pour le jeu d'adresse. Mais toutes deux ont aussi leurs limites. Pour dépasser ceux-ci, il peut être nécessaire pour l'acteur d'environnement de passer d'une perception en termes de jeu d'aventure, ou de jeu d'adresse, à une compréhension des problèmes en termes de jeu de stratégie.

En voyant sa situation comme un jeu de stratégie, l'acteur d'environnement peut se resituer de façon plus réaliste face aux autres intervenants de la gestion des ressources naturelles. Il pourra aussi prendre du recul, et faire la part de la gestion des milieux telle qu'elle est (gestion effective) d'une part, et telle qu'il pense qu'elle devrait être d'autre part. Son travail (gestion intentionnelle) est un ensemble d'actions stratégiques par lesquelles il vise à aider, provoquer ou forcer le changement dans les comportements et les choix des acteurs face aux milieux naturels.

CHAPITRE QUATRE : DIVERSITE ET RESSORTS FONDAMENTAUX DES JEUX D'ENVIRONNEMENT

Introduction

Chaque fois qu'un acteur spécialisé s'attaque à un problème d'environnement, il s'engage dans un jeu dont l'écosystème est le plateau, dont les cadres techniques, économiques, administratifs, juridiques, fournissent les règles, dont les acteurs concernés par le milieu sont les joueurs, dont l'évolution de la qualité de l'environnement est, au moins pour l'acteur d'environnement, l'enjeu. Peut-on ordonner la diversité de ces jeux d'environnement dans une typologie élémentaire? Ont-ils des caractéristiques communes que l'on puisse dégager par une réflexion située sur un plan général?

La diversité des jeux d'environnement a des sources diverses. Commençons par nous assurer un petit échantillonnage de ces jeux en interrogeant en esprit divers acteurs d'environnement sur ce qu'ils essayent d'accomplir :

- "Nous travaillons à la préparation et à la mise en oeuvre d'un programme international de lutte contre la désertification";
- "Nous essayons de sauver une prairie à orchidées menacée par un projet de déviation routière";
- "Nous militons pour que la chasse excessive des baleines cesse avant leur disparition";
- "Nous sommes responsables, pour le département de la Haute-Coulante, de l'application de la réglementation sur les émissions de polluants atmosphériques par les centrales énergétiques";
- ...

Il est difficile de ne pas être frappé par la diversité des problèmes que l'on regroupe sous l'étiquette "problèmes d'environnement". Leur échelle va de la planète au village, voire à la parcelle. Leurs enjeux vont de l'esthétique à l'utilitaire, des pratiques de loisir à la survie de populations humaines entières. L'acteur d'environnement lui-même va de l'organisation internationale gouvernementale à l'association de riverains. Ses actions vont de la protestation physique des népalais s'enchaînant à leurs arbres à des procédures bureaucratiques ou des mesures fiscales.

Une réflexion générale sur les jeux d'environnement se doit de commencer par mettre un peu d'ordre dans cette diversité. Repartons pour cela des bases du jeu d'environnement :

- un système de gestion effective,
- un acteur intervenant dans ou sur ce système par une gestion intentionnelle.

Il y a là deux sources essentielles de diversité :

- diversité des systèmes de gestion effective,
- diversité des objectifs et moyens d'action,

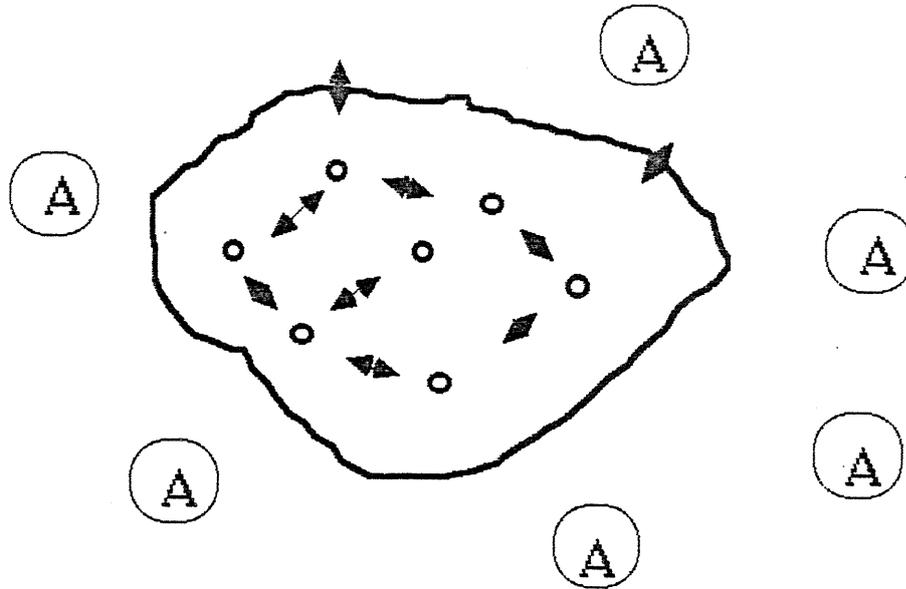
que nous allons discuter successivement. Nous illustrerons ensuite par un exemple la manière dont ces deux sources de diversité se combinent pour donner les problèmes d'environnement complexes que l'on rencontre dans la pratique.

Après l'analyse de la diversité des jeux d'environnement, nous rechercherons enfin s'il y a un ressort commun derrière la diversité des situations et des préoccupations.

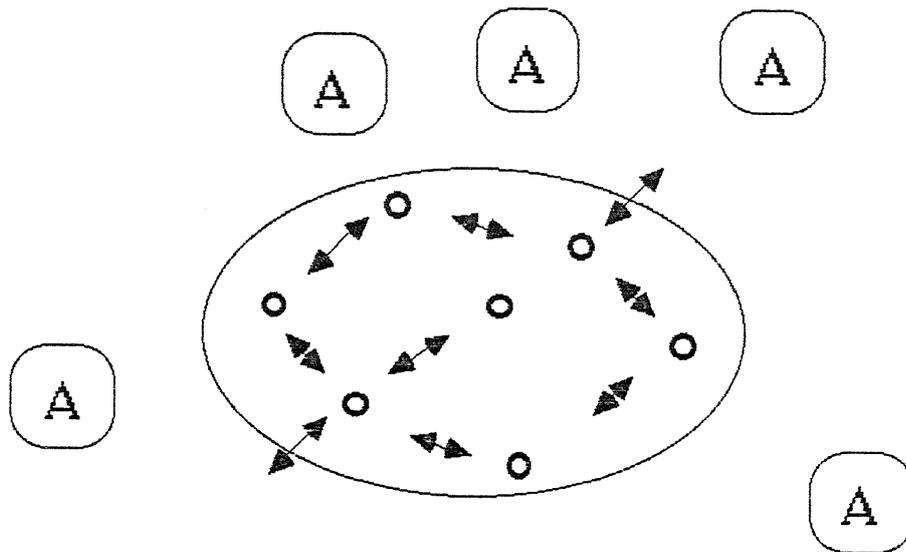
Un préalable : gestion d'écosystèmes ou traitement de problèmes sectoriels?

Avant d'engager la réflexion, il nous faut toutefois apporter une précision qui évitera des malentendus par la suite. Les préoccupations d'environnement peuvent tomber dans deux catégories (voir planche 5) :

- celles qui concernent **un écosystème**, un territoire localisés : une forêt, un bassin versant, une chaîne de montagnes, etc...
- celles qui concernent **un problème** qui n'est pas lié à un espace ou un territoire (par exemple : la dégradation de la couche



Centrage sur un territoire : le support du jeu,
comme aux échecs,
est un espace limité par une frontière tangible



Centrage sur un problème : le support du jeu est le système
de cause et d'effets qui y sont liés ; sa frontière est abstraite :
elle correspond à un choix des interactions pertinentes

Planche 5 :
Centrage de l'analyse
sur un territoire ou sur un problème

couche d'ozone), ou qui constitue un problème commun à de nombreux territoires (par exemple, la déprise agricole, l'érosion des sols, la pollution), ou encore qui ne correspond qu'à l'un des thèmes de la gestion d'un écosystème (exemple : qualité de l'eau d'une rivière, disparition locale d'une espèce animale).

Retenons comme exemples caractéristiques la gestion et l'aménagement d'un lac et de son bassin versant d'une part, les pollutions atmosphériques à longue distance en Europe d'autre part.

Que l'on soit dans l'un ou l'autre cas, il n'y a pas de raison a priori pour que la manière d'analyser les difficultés non-techniques soit différente. Par contre, les deux cas correspondent souvent à des mots, à des images, à des exemples différents. La plus évidente de ces différences, pour ce qui nous concerne, est qu'un écosystème, son espace, peuvent être assimilés sans détour à l'échiquier sur lequel s'inscrivent les conflits et les luttes de pouvoir qui font le quotidien de la gestion de l'environnement. Par contre, le problème des pollutions diffuses possède aussi ses schémas, ses limites et ses règles de fonctionnement. Mais celles-ci n'apparaissent qu'in abstracto, à la suite du travail de recherche scientifique qui va mettre en diagrammes et graphes sur un espace symbolique des problèmes dont l'inscription concrète dans l'espace n'est pas un aspect essentiel pour leur résolution.

La différence ne paraît pas justifier une analyse très différente des problèmes. Par contre, s'il nous fallait dans la suite parler tantôt d'"écosystème", tantôt de "problème sectoriel", tantôt de "territoire" tantôt des "tenants et aboutissants du problème", etc, l'exposé s'alourdirait inutilement. De plus, presque toutes les études de cas qui ont servi de base à ce travail sont relatives à la gestion d'écosystèmes pris dans leur ensemble ou de problèmes assez clairement localisés. Pour ces deux raisons, nous nous limiterons le plus souvent dans la suite à la discussion du cas où le problème d'environnement est relatif à un écosystème localisé. La transposition au cas où il s'agit de régler un problème sectoriel peut sans doute ne pas être totale. On peut cependant penser que l'essentiel de la réflexion vaudra dans les deux cas, et on laissera au lecteur le soin de transposer ce qui doit l'être pour l'appliquer aux problèmes qui l'intéressent.

A. Diversité des jeux d'environnement

A.1 Diversité des situations de gestion effective

Les limites de la notion d'éco-socio-système

La définition de la gestion effective comme la relation entre Société et Nature, entre un système social et un écosystème, évoque inmanquablement le mot-programme d'"éco-socio-système". Celui-ci est passé dans les poncifs du jargon de l'environnement. Il a le mérite de souligner l'importance théorique et pratique de prendre l'humain en compte dans l'étude de l'écologie, et d'inclure l'étude des ressources et des milieux de vie dans la réflexion sur les sociétés.

Mais en fait, il semble que le mot soit aujourd'hui surtout un slogan, un mot d'ordre qui ne recouvre guère un concept clair ou une théorie cohérente qui permette de traiter ensemble les deux domaines. C'est bien dommage, parce qu'une analyse et une classification claires des socio-éco-systèmes nous fourniraient une base idéale pour caractériser et clarifier les situations de gestion effective que rencontrent les acteurs d'environnement.

En fait, on pourrait comparer la notion d'éco-socio-système à une ligne de partage des eaux, d'où l'on retombe toujours d'un côté ou de l'autre :

- du côté éco(lo)- parce que l'on prend l'homme comme composant bio-physico-chimique d'un système bio-physico-chimique,
- ou du côté socio-, parce que l'on voit l'écosystème comme un des composants d'un système économique, ou comme une représentation sociale.

Si l'éco-socio-système est la combinaison d'un éco- et d'un socio-système, il nous renvoie à la variété d'échelle et de types des écosystèmes d'une part, des systèmes sociaux d'autre part. La combinatoire démesurée qui en résulte rend illusoire le projet de

dériver des classifications écologiques ou sociologiques une typologie ou une analyse générale utiles des éco-socio-systèmes, donc des situations de gestion effective.

La question du type de système social "gestionnaire" et du type d'écosystème "géré" sont à traiter au niveau du cas particulier. L'intégration effective des deux dimensions sociale et écologique dans un système de fonctionnement global se montre fructueuse surtout dans des études monographiques qui mettent en lumière l'évolution d'une Société qui s'adapte à un milieu ou plus exactement, la coévolution par laquelle une Société locale évolue graduellement, à mesure qu'elle aménage son territoire, sa base de ressources. Dans les cas où une telle étude existe¹, elle permet à l'acteur d'environnement d'avoir une image souvent saisissante du contexte de gestion effective où s'inscrit son action. Le plus souvent, une telle étude manque. On verra plus loin que l'acteur peut réunir l'espace et le système social particuliers qui l'intéressent dans une analyse d'ensemble en termes de jeu.

Trois régimes de gestion effective

Mais sur un plan général, Société et Nature se marient difficilement dans un schéma unique. Est-ce parce qu'il s'agit de deux "mondes" différents, ou est-ce à cause d'une césure cognitive entre les sciences de l'Homme et celles de la Nature? Dans tous les cas, il paraît raisonnable, dans la réflexion générale qui nous occupe pour le moment, de concentrer notre attention sur la relation qui existe entre une société d'une part et un écosystème de l'autre. A un moment donné, celle-ci peut être ou bien relativement stable dans son organisation, ou bien en voie de mutation. Dans ce dernier cas, on est forcément dans un régime transitoire, voire dans une crise, qui mènera, à plus ou moins long terme, à un nouvel état d'équilibre.

La gestion effective d'un territoire donné se présente donc, sur la longue période, comme une succession de phases plus ou moins prolongées d'équilibre (relatif) séparées par des épisodes de change-

¹ Par exemple : A. Yourc'h; Un jeu avec l'animal (BJ, 1984)

ment (relativement) rapide. Or, au-delà de l'immense variété des situations, il paraît intéressant de distinguer trois types tout à fait différents d'équilibre ou, si l'on préfère, de régimes durables de gestion (voir planche 6).

- **Le régime de jouissance** (que l'on pourrait aussi appeler de prélèvement, de cueillette, d'usufruit ou de dépendance). Dans ce régime, les ressources que la société tire de l'écosystème proviennent surtout d'un prélèvement de la production naturelle du milieu (chasse, pêche, cueillette, cultures itinérantes, bois à brûler, ...). En dehors du prélèvement, les hommes n'ont pas d'intervention spéciale à effectuer. Ils sont des rentiers de la Nature, qui se contentent de ramasser les intérêts du capital écosystème laissé à lui-même, d'où le terme de jouissance. Celui-ci reflète bien également le fait de savourer un espace laissé naturel pour des raisons esthétiques, ou pour des cueillettes ludiques.

Le maintien de l'équilibre de jouissance dépend presque uniquement d'un ajustement des besoins à la production. Cela se traduit, dans de nombreuses sociétés primitives par une valorisation du "ménagement" des ressources, et par des systèmes de partage du territoire entre groupes sociaux (impliquant par exemple un usage intensif du gourdin et de la sarbacanne) qui assurent une densité de population suffisamment faible.

- **Le régime de pilotage**¹ (que l'on pourrait aussi appeler de domination, d'entreprise, de maîtrise). Ici, les éléments de l'écosystème (sol, air, eau, sous-sol, animaux, végétaux) sont réorganisés d'une manière qui diffère nettement de leur fonctionnement écologique naturel, et qui comporte souvent des apports extérieurs et des simplifications de l'écosystème. Cette réorganisation transforme l'écosystème naturel en un système de production piloté par l'homme. Cet état est, par exemple, celui d'une zone d'agriculture moderne, d'un bassin de pisciculture,

¹ Ici se pose un problème de terminologie : il faudrait des mots différents pour parler de la conduite directe d'un système (exemple, la conduite d'une voiture) de la conduite par petite touches (exemple, la conduite d'un troupeau). C'est dans le premier de ces deux sens que le terme pilotage est employé ici.

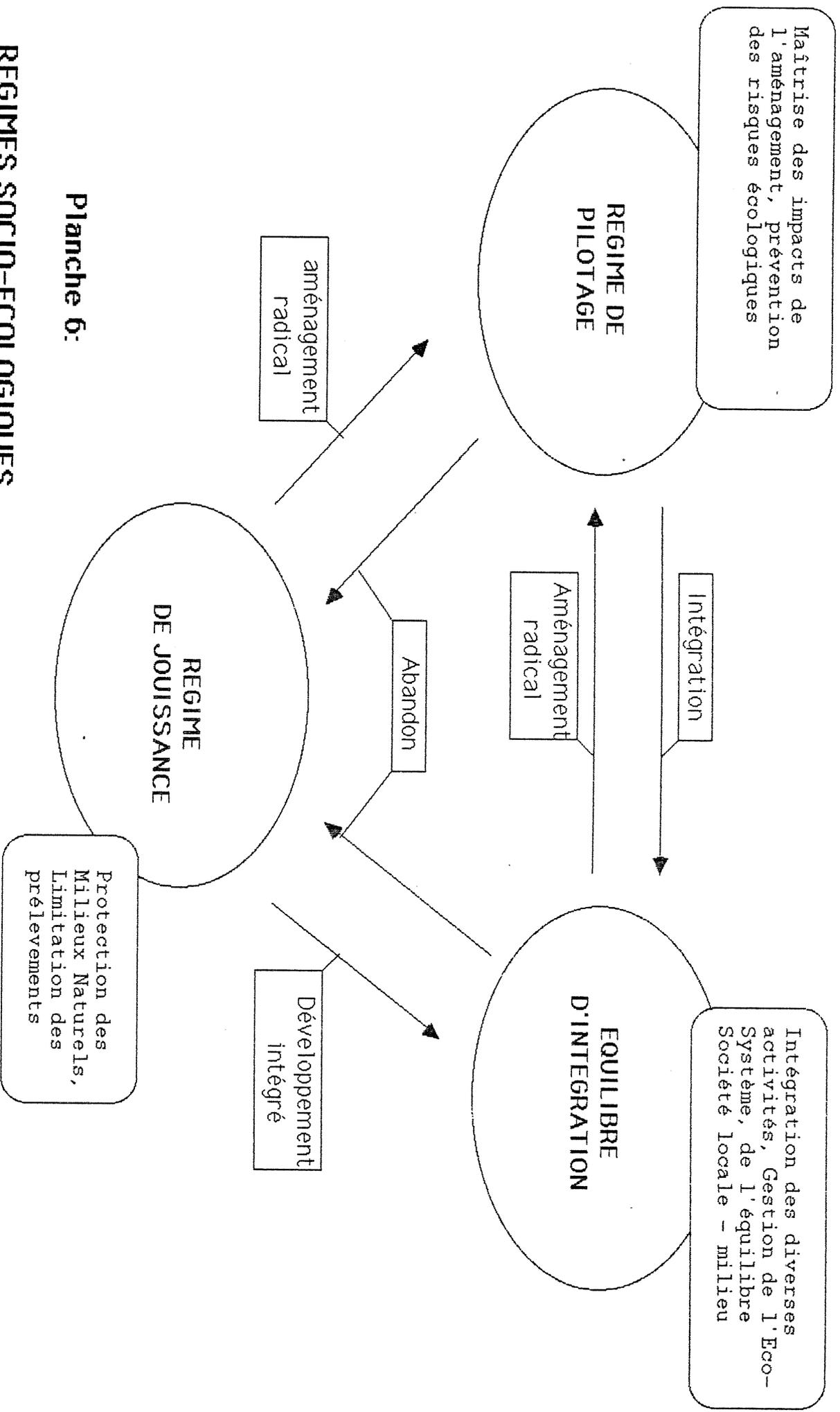


Planche 6:

REGIMES SOCIO-ÉCOLOGIQUES

d'un barrage hydro-électrique, etc... Dans cet état, les productions naturelles sont, le plus souvent combattues, dans la mesure où elles risquent de perturber le système de production.

Le maintien de l'équilibre dépend de la bonne conception du système, et en particulier de son adéquation au milieu physique. Les dégradations éventuelles de celui-ci (pollutions, érosion,...) deviennent une préoccupation centrale. De plus, ces systèmes sont le plus souvent monofonctionnels, et correspondent à une appropriation de l'espace au profit d'un acteur donné : les problèmes d'allocation de l'espace et d'impacts d'une activité productive sur les autres pratiques sociales sont donc importants aussi dans le régime "de pilotage".

- **Le régime d'intégration** (que l'on pourrait aussi appeler d'interdépendance ou de coévolution). Ici, les ressources sont prises dans une gestion soigneuse qui combine la mise en oeuvre de techniques de production maîtrisées et les productions naturelles de l'écosystème modifié. Agrosystème et écosystème, production naturelle et production "tout court" se confondent. Cet état est par exemple celui du milieu rural traditionnel. Pour nourrir des bouches nombreuses, les ressources extérieures étant rares, il faut gérer au mieux toutes les ressources du milieu. Le poisson, l'eau et le sable de la rivière, les arbres des haies, l'énergie du moulin et la production agricole, les engrais, fumures et déchets : le produit, le cueilli et le récupéré, tout est utile.

Le maintien de l'équilibre dépend ici de l'entretien du milieu et de la bonne coordination des différents usages de celui-ci. Si l'entretien est mal fait, les productions risquent de s'effondrer. Cela serait d'autant plus catastrophique que l'équilibre est fragile car dans ces systèmes, il y a en général autant d'hommes que la terre bien gérée peut en porter. Pour que l'entretien ne fasse pas défaut, la société locale s'organise et met en place des jeux d'obligations et de solidarité souvent très contraignants.

A partir de ces trois types de régimes durables, on va pouvoir différencier aussi les phases de transition ou de crise qui sont des passages de l'un à l'autre. C'est ce qu'illustre la planche 7.

Cette manière de décrire et de classifier les situations de gestion effective appelle plusieurs remarques importantes, et demande à être illustrée par des exemples.

D'abord, les modes de gestion ne se suivent pas toujours dans le même ordre. En d'autres termes, l'histoire des relations entre Société et Nature n'est pas à sens unique. Il arrive souvent que l'on présente les trois régimes de gestion dans une sorte d'évolution inéluctable : partie du primitif, après un passage par le rural, l'humanité irait vers la maîtrise du monde, la modernité. Un certain nombre de recherches sur l'histoire de l'agriculture et de la reproduction du milieu ont montré que cette évolution n'est pas du tout la seule possible, surtout si l'on s'intéresse à un espace limité.

Les lônes de la haute vallée du Rhône sont aujourd'hui considérés comme un vaste milieu "sauvage" que les aménagements hydroélectriques vont artificialiser et banaliser. Un examen historique montre qu'en fait, il y a un siècle et demi, cette zone était entièrement mise en valeur : récolte de bois sur des arbres têtards entretenus, maraîchage, pâturage, pêche, etc.¹

Il n'y a donc pas une évolution graduelle et irréversible, un "sens de l'histoire" qui nous pousserait de la cueillette à la modernité. Il n'y a pas plus, d'ailleurs, de mécanismes simples qui détermineraient universellement le passage d'un état à l'autre, indépendamment des situations locales. Selon que la société locale est dense ou éparse, fortement ou faiblement structurée, autonome ou ouverte aux circuits économiques internationaux, elle fera évoluer son usage du milieu vers l'un ou l'autre régime. Réciproquement, chaque milieu naturel, chaque site, possède des caractéristiques propres.

¹ A. Grandjean, comm. pers.

Celles-ci définissent les ressources disponibles d'une part, et d'autre part les seuils au-delà desquels le milieu se modifie.

En 1860, le Marais Poitevin est considéré comme un terroir agricole riche. L'eau facilement disponible, la fertilisation par les inondations régulières, permettent une production agricole excellente pour l'époque. A cette époque, la plaine Vendéenne voisine est pauvre : la relative sécheresse, la profondeur des eaux souterraines, un sol trop légers sont alors autant de handicaps.

En 1960, la plaine Vendéenne devient riche : l'absence d'inondations, l'existence d'une nappe phréatique importante, la légèreté du sol, deviennent des atouts à l'époque des engrais, du pompage, et de la mécanisation. En même temps, le Marais Poitevin est de plus en plus handicapé par les crues, la lourdeur du sol, l'obstacle des multiples canaux qui empêchent la mécanisation¹.

L'évolution des situations de gestion effective résulte de jeux de contraintes et d'opportunités diversifiés dans l'espace, fluctuants dans le temps. Ceux-ci se traduisent, localement, par des tendances très fortes, perçues souvent comme inéluctables. Celles-ci ne doivent pas mener à conclure qu'il y ait une logique simple, générale, de l'évolution des relations entre sociétés et écosystèmes.

Des seuils, des équilibres, mais pas de miracles

En un lieu donné, les passages d'un type d'équilibre à l'autre ne sont généralement pas graduels. Qu'ils résultent de changements dans la société ou d'évènements naturels, il correspondent très souvent au franchissement de seuils sociologiques et/ou écologiques, parce qu'ils comportent ou qu'ils imposent une véritable réorganisation sociale ou matérielle.

¹ L. Mermet, EME1, Le cas du Marais Poitevin (BR, 1982).

Le développement de l'agriculture en forêt amazonienne, qu'il se fasse par une artificialisation massive et des investissements à grande échelle, ou par l'extension des villages cabocles pratiquant l'agriculture vivrière, se traduit par des conflits allant jusqu'à l'ethnocide, et par de nombreuses déconvenues sur le plan de la valorisation des sols.

L'exode rural en montagne, au cours duquel des milliers de français ont abandonné des territoires qui reviennent aujourd'hui à la forêt a correspondu à un drame pour de nombreuses communes. Quasiment dépeuplées, celles-ci se sont vues privées d'écoles, de transports publics, de médecins, etc...¹

Nous avons aussi beaucoup employé ici les mots "fluctuation", "équilibre". Faut-il en conclure que pour nous la relation Hommes-Nature soit harmonieuse, régulée, qu'il n'y ait pas d'irréversibilités? Il n'en est rien. D'abord, des régimes de gestion stables n'impliquent en rien la richesse écologique, ni le bien-être social. Il n'y a pas, entre les trois types de régimes proposés, de hiérarchie de valeurs a priori en termes d'environnement. Quand un sol est épuisé, érodé, abandonné, "la Nature reprend ses droits". Elle domine à nouveau, mais c'est une Nature appauvrie, une maigre végétation. Quand le système complexe de gestion agricole des Marais Mouillés des Deux-Sèvres est abandonné, cela se traduit par un retour à la forêt, qui va de pair avec une diminution de la richesse écologique. Une rizière associée à de la pisciculture, à la récupération de tous les déchets, peut constituer un agro-écosystème remarquablement intégré. Si les villageois sont trop nombreux, ce peut être l'équilibre précaire et contraignant de la misère.

La responsabilité des hommes est sans cesse engagée dans l'évolution de leurs socio-écosystèmes. De même qu'il n'y a sans doute pas un mécanisme diabolique qui nous mène inexorablement à l'annihilation écologique, il n'y a pas de cycle miraculeux pour nous préserver de nos propres déprédations.

¹ Etude pour l'amélioration de la gestion du milieu rural (BR, 1980).

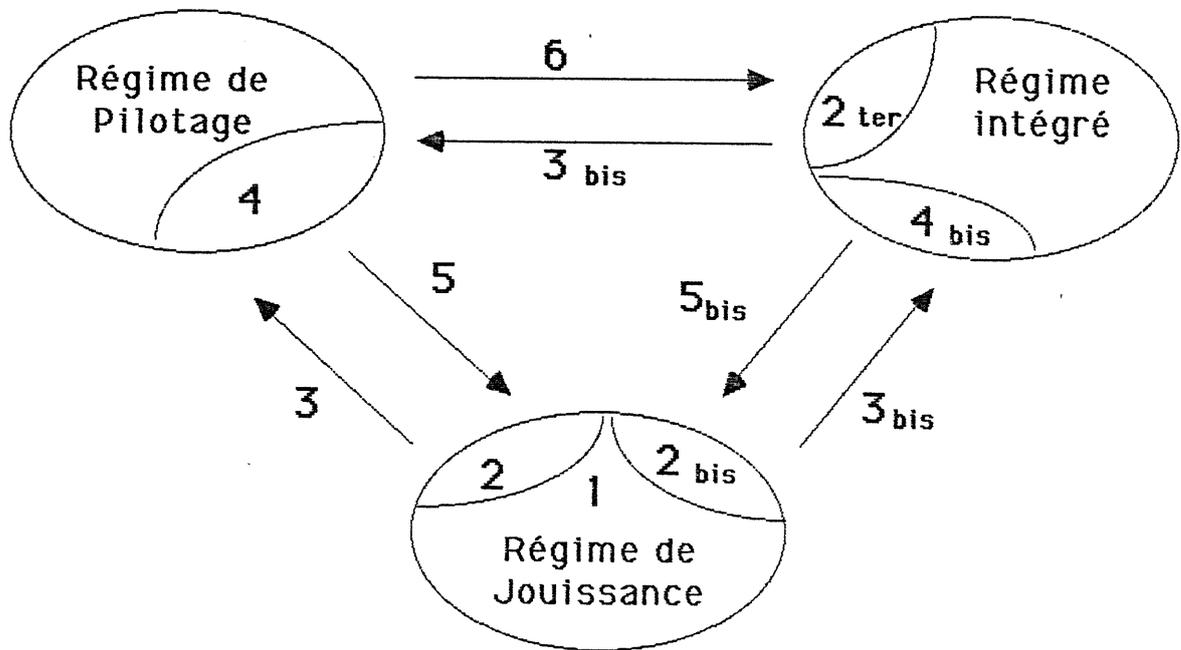
Dans le même esprit, il faut préciser le terme "équilibre", qui est ici à prendre de façon toute relative. Il s'agit simplement de la stabilité d'un régime de gestion : une période pendant laquelle la relation entre une communauté et un milieu naturel reste organisée de la même façon, qui n'est marquée ni par des seuils écologiques, ni par des recompositions du système social.

Application aux stratégies de gestion

L'intérêt de cette représentation des régimes de gestion effective est d'abord de permettre à l'acteur d'environnement de situer dans un cadre général d'une part son analyse de la gestion effective d'une espace donné, d'autre part son activité propre de "gestion intentionnelle". C'est ensuite de souligner les enjeux, les contraintes, les opportunités, les erreurs possibles qui sont associées à chaque régime de "gestion effective" et aux divers types de crises et de transitions entre les régimes. Reprenons donc le diagramme proposé du point de vue de ses conséquences pratiques pour la pratique de la gestion de l'environnement (voir planche 7).

Pour commencer, une intervention de gestion se situe soit près d'une rupture, soit dans le cadre d'un régime d'équilibre. Ce dernier cas n'est pas le plus important, puisqu'en général c'est quand il y a déséquilibre ou menace de déséquilibre que les problèmes d'environnement sont mis à l'ordre du jour.

Problèmes d'allocation de jouissance. Dans le cadre d'un régime d'équilibre, des problèmes peuvent cependant émerger par suite d'une différence de conception ou d'intérêt en ce qui concerne la bonne gestion de l'environnement. Dans le cas du régime de cueillette, il peut s'agir de problèmes d'allocation de droits de prélèvement, d'esthétique ou autre. Faut-il tuer des bébés phoques? La cueillette des champignons doit elle être réservée aux habitants de la commune, ou ouverte à tous? Faut-il laisser les goélands éliminer, par leur prolifération naturelle, les sternes de leur site de nidification?



- 1 Problèmes d'allocation de jouissance
- 2 Situations d'opposition à l'artificialisation
- 3 Prise en compte de l'environnement dans un projet
- 4 Problèmes de crise écologique et d'abandon
- 5 Maîtrise des processus d'abandon
- 6 Enrichissement écologique d'un système artificialisé

Planche 7 :

Régimes socio-écologiques
et typologie des
problèmes de gestion de l'environnement

Cependant, les problèmes deviennent plus intense et plus tranchés quand le régime s'approche d'un seuil et qu'il rend le changement, la rupture possibles - à craindre ou à désirer selon les cas et les points de vue. Ici, les situations sont diverses.

Situations d'opposition à l'artificialisation. Dans ces trois situations, le régime de gestion effective est au seuil de changer dans le sens d'une plus grande artificialisation, souvent dans le sens d'une moindre valeur d'environnement¹. L'intervention pour la gestion de l'environnement peut alors tendre à éviter le franchissement du seuil - en clair, à arrêter le projet d'aménagement : une situation si familière qu'elle se passe d'illustration.

Problèmes de crise écologique et d'abandon. Dans ces situations, un système productif est menacé d'abandon, soit pour des raisons socio--économiques (par exemple à cause de l'exode rural), soit parce que l'équilibre écologique est rompu (par exemple à cause d'un sol épuisé, d'une pollution). Dans le cas où cet abandon n'est pas souhaitable du point de vue de l'environnement, le problème de gestion peut être :

- de remédier aux causes socio-économiques de l'abandon ou de proposer un système alternatif. Cette situation est par exemple celle de la préservation des paysages agricoles historiques; elle est particulièrement caractéristique de la problématique des Parcs Naturels Régionaux.
- de parer à la crise écologique en réformant le mode d'exploitation. On peut citer en exemple les techniques de préservation des sols. Ce type d'action échappe cependant très souvent au domaine de l'environnement, puisqu'elle s'intègre dans le nouveau système de production.

Les problèmes changent encore une fois de nature au moment où les seuils se franchissent et où la stabilité du système de gestion

¹ - au moins sur un certain nombre de critères, et au détriment d'un certain nombre d'acteurs utilisateurs de la nature.

disparaît pour un moment. Passons en revue les situations correspondantes.

Prise en compte de l'environnement dans un aménagement ou un projet de développement. Une fois le principe acquis d'un aménagement qui va dans le sens d'une artificialisation, deux problèmes restent posés :

- celui de la part qui va être faite à l'environnement, sous forme de limitation au projet, d'aménagements complémentaires ou de compensations : Quel va être le débit réservé d'un barrage? Va-t-on mettre un rideau d'arbres autour de la carrière qui se situe à cinquante mètres des maisons? Va-t-on replanter ailleurs la surface de forêt perdue par un défrichement?
- celui de la viabilité écologique de l'aménagement : La coupe forestière va-t-elle aboutir à une dégradation irréversible des sols? L'introduction d'une espèce nouvelle risque-t-elle de déséquilibrer l'écosystème?

Maîtrise des processus d'abandon. Quand un système de production est abandonné, le retour à la nature peut se faire dans de plus ou moins bonnes conditions. Au moment de l'abandon, il est possible d'influencer cette évolution. Les programmes de reboisement dans les situations de déprise agricole, ou de réaménagement de carrières sont des exemples caractéristiques de cette situation.

Actions d'enrichissement écologique d'un système artificialisé ou dégradé. Dans de nombreux cas, il est possible, sur la base d'un système très artificialisé, souvent monofonctionnel au départ, d'aller vers d'avantage d'intégration et de multifonctionnalité. C'est ce qui se produit quand on introduit, par exemple, une gestion piscicole et la création de zones naturelles et de bases de loisir sur un ouvrage hydraulique, ou une gestion cynégétique fine dans un paysage agricole intensif.

En conclusion, transversalement à la diversité fantastique des situations écologiques d'une part, socio-économiques d'autre part, on peut dégager un nombre limité de régimes de gestion effective.

L'un d'eux va prévaloir à un moment donné et à l'occasion d'un problème donné, et marquer de ses enjeux, contraintes et opportunités spécifiques les jeux d'environnement correspondants. Puis un autre régime de gestion lui succédera et ainsi de suite. L'analyse de ces régimes de gestion, des seuils et des ruptures qui font passer de l'un à l'autre, doit permettre de dégager une typologie schématique, de distinguer des problèmes d'environnements stéréotypiques qui ont chacun sa logique propre.

A.2 Les orientations diverses des acteurs d'environnement

Diversité et confusion des conceptions de la gestion de l'environnement

Outre la variété des situations de gestion effective, les jeux d'environnement diffèrent aussi par les orientations que poursuivent des acteurs d'environnement différents. Sous la bannière générale de l'environnement se regroupent en fait des préoccupations et des objectifs de gestion très différents, voire contradictoires. Ceux-ci peuvent être regroupés autour de cinq concepts principaux¹ (voir planche 8) :

- ressources naturelles,
- écosystème,
- environnement,
- écologie politique,
- protection de la nature.

A chacun de ces concepts correspondent des objectifs de gestion ou de politique spécifiques, une philosophie et une analyse du problème différentes. Selon les domaines d'application, les régimes de gestion effective, l'une ou l'autre conception peut tendre à prévaloir, mais cela n'a rien de systématique.

¹ On pourrait ajouter la notion encore différente de "Cadre de Vie", qui met l'accent sur l'environnement de la vie quotidienne des personnes. Dans cette conception, les systèmes naturels ont une place marginale, ce pourquoi nous ne l'approfondirons pas ici.

Planche 8 : Orientations diverses des acteurs d'environnement

Concept de base	Objectif des politiques	Philosophie sous-jacente	Exemples de domaines où cette conception domine
Ressources naturelles	Garantir le renouvellement ou la consommation rationnelle d'une ressource nécessaire à une activité humaine	"Sustainable development", Ménagement des ressources	Gestion forestière, piscicole, conservation des sols
Eco-systèmes	Garantir les conditions générales de renouvellement d'un ensemble de ressources relatives à des activités diverses	"Life support systems" (Ecosystèmes supports de vie)	Qualité des eaux, suivi de la pollution des sols, restauration des terrains en montagne
Environnement	Limiter les impacts marginaux d'une activité sur les milieux naturels ou sur les ressources nécessaires à d'autres activités	Maîtrise des impacts, conceptions classiques de l'environnement	Lutte contre la pollution, installations classées, études d'impact
Ecologie	Modifier l'organisation sociale, la vie politique, l'économie et les technologies pour les adapter aux conditions écologiques	Vision eschatologique, philosophie de ré- forme de l'humanité	Agriculture biologique, technologies propres, modes de vie alternatifs
Milieux Naturels	Assurer un certain état de certains milieux pour des raisons éthiques, esthétiques, pratiques	Esthétique de la Nature, protection, "Deep Ecology"	Politiques de Protection de la Nature : Réserves Naturelles, Parcs Nationaux, espèces protégées

Ces orientations sont très différentes les unes des autres. Souvent elles ne mobilisent pas les mêmes personnes, ne mènent pas aux mêmes modes d'action. En fait, elles arrivent même à être contradictoires entre elles. C'est ainsi qu'un protecteur de la nature et un écologiste peuvent se trouver en conflit d'idées quand le premier rêve d'un territoire bien différencié, où de vastes espaces naturels bien conservés feraient le pendant de zones où se regroupent des activités productives intensives, et que le second imagine une sorte de tissu rural plus ou moins continu à base d'énergies douces, d'agriculture biologique, et de systèmes propres mais moyennement productifs.

Cependant, ces différences d'orientation qui coexistent à l'intérieur du domaine de l'environnement sont souvent gommées dans la pratique, et surtout dans le discours. La principale raison de cette apparent amalgame semble être le fait que souvent un acteur qui poursuit un objectif bien particulier essaie de mobiliser les autres thèmes de l'argumentaire "environnement", même s'il n'ont pas grand chose à voir avec l'objectif que lui-même poursuit. De la même façon, dans leur faiblesse générale, on voit des acteurs d'environnement aux optiques divergentes rassembler leurs quelques forces, même au prix d'un flou prononcé. Mais à la première occasion, les divisions se révèlent, par exemple dans les dissensions internes des partis "verts", ou dans les sempiternels débats entre les conceptions "mise sous cloche" et "participation à l'aménagement" des protecteurs de la nature.

Sur le plan pratique, aussi longtemps qu'il joue son rôle fédérateur ou rhétorique, le flou peut être cultivé. Mais dès que les divergences de conceptions commencent à paralyser l'action et désunissent les forces, une clarification devient nécessaire. Les acteurs d'environnement devraient alors s'expliquer clairement (au moins entre eux) sur leurs objectifs et leurs conceptions.

Il y a Nature et nature

Pour aller plus loin dans l'analyse il convient de discuter la notion de nature. Celle-ci est porteuse d'un double sens et, si

celui-ci n'est pas perçu, de malentendus magnifiques. Dans une première acception, la Nature est ce qui est face à l'humain, à la Société, ce à quoi l'Homme est confronté dans l'action. Nature est alors l'un des termes du dipôle Culture-Nature ou Société-Nature. D'un côté il y a dans le monde où nous vivons des processus qui ont leur origine dans la pensée et l'action des hommes; de l'autre des processus qui ont leur origine hors de l'homme, comme s'ils manifestaient l'activité d'une sorte d'interlocuteur abstrait : la Nature, qui tantôt se laisse maîtriser, apprivoiser et connaître, tantôt refuse le dialogue. Si l'on prend le terme dans ce sens, celui qu'il a dans l'expression "Sciences de la Nature", la problématique de l'environnement est celle de l'état du biotope des personnes et des groupes humains. La vie de la Société se déroule sur le support bio-physico-chimique de la Nature, qu'il s'agisse d'une société locale et de son terroir, ou de toute la population humaine et de la biosphère.

Le mot nature a aussi un tout autre sens, illustré par l'expression : "je vais me promener dans la nature", ou "protection de la nature". Ici, la nature n'est plus notre biotope dans son ensemble, mais certains endroits, espaces, paysages, espèces, que nous considérons comme plus naturels que les autres. Au sens le plus restrictif, la nature serait l'espace intouché par l'homme, resté à l'"état de nature". Il est clair qu'en dehors de quelques sommets montagneux, l'expression n'a pratiquement plus de sens en Europe, et n'en aura bientôt guère plus dans le reste du monde. Mais le naturel n'existe pas que là où il est exclusif. On nomme aussi bien naturels de nombreux espaces largement transformés par l'Homme, mais dans lesquels soit subsiste une large part de leur état naturel originel, soit se manifestent des processus naturels valorisés - par exemple, la présence de nombreuses espèces d'oiseaux sauvages, ou une végétation particulièrement esthétique. Dans ce deuxième sens, le caractère naturel ou non d'un espace est une question d'appréciation.

La notion de nature est liée à des valeurs éthiques ou esthétiques. Mais elle est liée aussi, on le souligne rarement assez, aux loisirs de nature et aux intérêts de leurs pratiquants. Sans promeneurs et sans touristes, qui s'intéresserait aux paysages? Sans chasseurs et naturalistes amateurs et autres amis des bêtes, qui s'intéresserait

à la faune sauvage? Sans pêcheurs, qui attacherait une valeur aux peuplements piscicoles et à la qualité de l'eau de bien des rivières? Sans chercheurs scientifiques, qui aurait l'idée d'attribuer à certains sites une "valeur scientifique"?

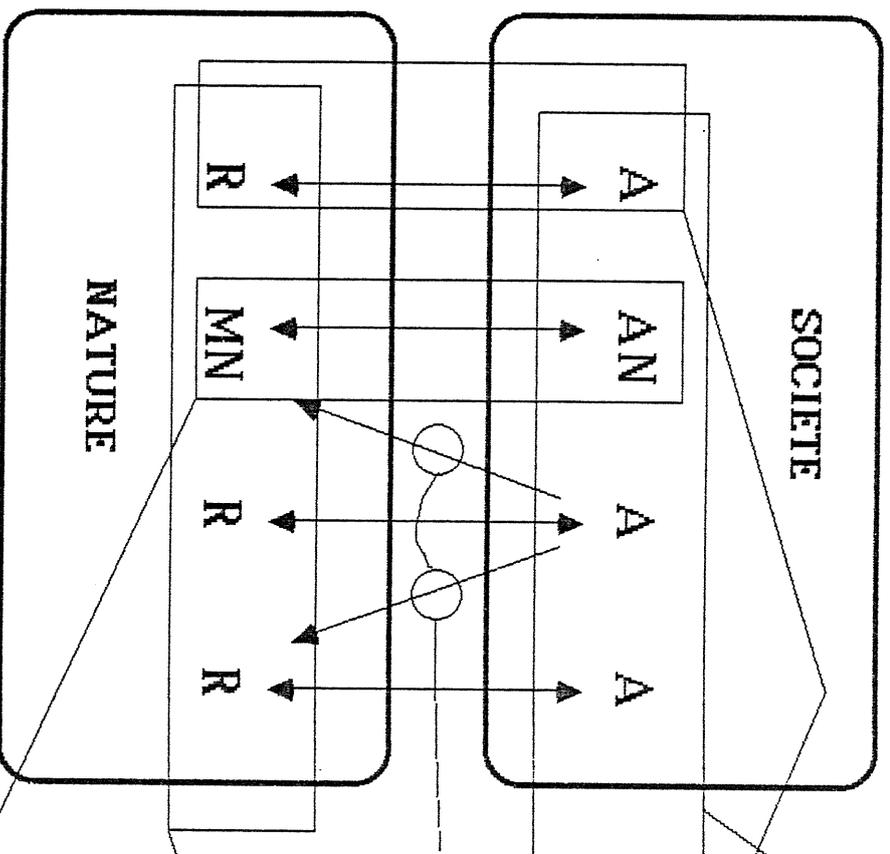
Finalement, la Nature (au sens large) impose ses opportunités et contraintes à toutes les activités humaines, quoique les uns ou les autres en pensent. Par contre, la nature comme collection d'espaces naturels concerne seulement les acteurs sociaux qui ont une activité, une éthique, ou une esthétique qui dotent certains espaces ou certaines espèces d'une valeur intrinsèque.

Cette distinction entre Nature et nature peut sembler bien peu pratique, "philosophique", comme on dit dans les réunions. Mais en fait, elle est au coeur de malentendus innombrables sur le terrain, malentendus qui sont exploités allègrement par les acteurs de toutes persuasions. Par les "aménageurs", il est dispensé sous la forme de l'argument : "Cet espace, que vous prétendez protéger n'est pas naturel, puisqu'il a été aménagé au dix-neuvième siècle. Vos arguments sont donc sans objet". La contrepartie de ce sophisme se trouve partout où des protecteurs de la nature, pour défendre la protection de sites auxquels ils attribuent une valeur comme espaces naturels, utilisent des arguments beaucoup plus généraux et crient à la rupture de l'équilibre écologique, comme si le fait qu'un aménagement contrarie telle ou telle "pratique nature", ou heurte telle ou telle esthétique, allait nuire à la capacité de la biosphère comme "support de vie" pour la société dans son ensemble.

Divergences et articulations des conceptions de la gestion de l'environnement

A partir de cette discussion, il devient possible de proposer une analyse de la façon dont les différentes orientations des acteurs d'environnement s'articulent entre elles. La planche 9 en donne une représentation graphique.

On peut distinguer d'abord les acteurs qui agissent pour la nature valorisée en elle-même - les protecteurs de la nature - et ceux qui agissent pour l'environnement valorisé comme cadre des activités



Changer la Société
pour satisfaire les
besoins de la nature

**Ecologie
Politique**

Gérer la (les) resour-
ce(s) nécessaires à
une activité socio-
économique donnée

**Gestion des
Ressources
Naturelles**

Gérer les impacts d'une
activité sur les ressources
nécessaires à d'autres, et
sur les milieux naturels

**Lutte contre
la Pollution,
maîtrise des
impacts**

Gérer les écosystèmes
dont dépendent un
ensemble de ressources

**Qualité des mi-
lieux (eau, air,
sols...) et gestion
des espaces**

Gérer les milieux naturels,
ressource des activités et
des valeurs liées à la
Nature pour elle-même

**Protection de
la Nature**

Planché 9 :

**Cadrage des problèmes
d'environnement par
diverses doctrines**

humaines en général, au-delà des pratiques et des valeurs nature. Les préoccupations des deux peuvent converger, par exemple quand le défrichement d'une forêt aurait à la fois pour résultat de faire disparaître une flore rare, et de provoquer en aval des inondations catastrophiques. Mais elles sont largement disjointes. Au fond, les protecteurs de la nature sont les avocats d'un secteur d'activité humaine parmi d'autres -(les "activités nature") au même titre que le lobby de l'extraction de granulats, de la construction routière, ou de l'exploitation forestière.

Ensuite, les orientations des acteurs d'environnement correspondent à des différences d'analyse ou d'intérêt quand à la manière d'attaquer les problèmes de gestion effective de l'environnement. Celles-ci aboutissent à fonder sur une analyse plus approfondie les cinq conceptions que nous avons simplement énumérés plus haut. Chacune apporte sa propre réponse à la question : "Dans quelle perspective faut-il prendre les problèmes d'environnement?" :

- secteur par secteur en mettant l'accent sur l'adaptation réciproque d'une activité et de sa base de ressources - c'est le point de vue de la gestion des ressources naturelles,
- en se préoccupant d'abord des interactions entre les pressions des différents secteurs sur les milieux ou écosystèmes qu'ils partagent : c'est l'approche de la gestion des milieux, ou des écosystèmes,
- en s'intéressant surtout à l'interdépendance entre les divers secteurs d'activité au niveau socio-économique et politique : c'est l'approche de l'écologie politique,
- en s'occupant simplement des effets d'une activité à la marge, par exemple des dégradations qu'elle entraîne pour d'autres activités : c'est la conception de l'environnement au sens étroit, comme environnement -ou marge- de l'activité socio-économique,
- en défendant les intérêts catégoriels des groupes intéressés par les activités et les valeurs nature : c'est la position des protecteurs de la nature.

A.3 Dans la pratique : des combinaisons complexes entre diversité des situations et des conceptions

Des analyses qui précèdent, il ressort que tous les acteurs d'environnement, même si on les imagine placés dans la même situation de gestion effective et disposant des mêmes moyens, ne jouent pas au même jeu, ne poursuivent pas les mêmes objectifs, ni n'utilisent les mêmes stratégies. A ces différences d'orientation a priori s'ajoutent bien sûr les différences entre les situations de gestion effectives dans le cadre desquelles se situe l'activité des dits acteurs d'environnement. Pour illustrer les idées qui précèdent, voici un cas d'école simplifié, construit à partir de divers cas caractéristiques.

Il s'agit d'une petite plaine alluviale, pas très éloignée d'une grande agglomération. Il y a dix ans, cette plaine était couverte de prairies et de quelques cultures; un marais occupait une cuvette au centre; la ville s'alimentait en eau potable par un simple pompage dans la nappe phréatique.

Depuis, la culture du maïs s'est développée. Elle a amené les agriculteurs à pomper l'eau en quantité. Le captage municipal a été perturbé; il a d'abord fallu l'approfondir. Par ailleurs, des extracteurs de granulats ont ouvert des gravières pour alimenter en matériaux la construction dans la grande agglomération.

Le labour des prairies et les apports d'engrais au maïs ont enrichi l'eau en nitrates au-delà des normes de potabilité. Des déchets mis en décharge dans une gravière proche ont ajouté à cette pollution de la nappe. La régie des eaux va devoir s'équiper de façon coûteuse pour traiter l'eau, ou bien abandonner le captage et rechercher un autre approvisionnement. Par ailleurs, le nombre des agriculteurs qui irriguent a augmenté. Les ressources de la nappe phréatique sont devenues insuffisantes pour alimenter l'ensemble de leurs pompages en été. Il se pose donc un problème de répartition de cette eau.

A la suite de démarches longues et difficiles d'une Association d'amis de la nature, le marais a été classé en réserve naturelle au début de la période d'intensification agricole. Son intérêt biologique tient à la flore rare de ses prairies tourbeuses et aux oiseaux qui y nichent. Malgré sa protection réglementaire, il est maintenant menacé par deux phénomènes :

- l'abandon de l'élevage; celui-ci est dû à l'évolution de l'économie agricole et aux problèmes pratiques que posent les règles strictes de la réserve. Le résultat, c'est la transformation progressive de la prairie en friche, puis en forêt de plus en plus banale;
- la baisse de la nappe phréatique en été, qui assèche le marais. Les plantes et les oiseaux du milieu humide trouvent de moins en moins les conditions qui leur sont nécessaires. De plus, cela accélère le reboisement.

L'expansion des gravières se fait aux dépens non seulement de la qualité des eaux souterraines, mais aussi de la surface de terres agricoles disponibles. Les ressources agricoles du bassin sont menacées à terme. Eviter cette expansion dans les terres riches est devenu une revendication des agriculteurs qui sont en passe d'obtenir un zonage de l'espace : l'activité des carrières sera sans doute interdite sur une partie du secteur. Ce zonage est un élément d'un P.O.S. qui tente aussi de résoudre le problème que pose, du point de vue du paysage, l'évolution incontrôlée des activités humaine et en particulier, l'expansion anarchique de l'habitat dans la plaine.

A partir de cet exemple simplifié, qui décrit des situations courantes, on voit comment s'entremêlent dans la pratique les orientations différentes des acteurs d'environnement d'une part, les différents régimes d'équilibre entre la société locale et ses milieux naturels d'autre part.

Pour commencer par les orientations des acteurs, on retrouve les cinq conceptions de l'environnement analysées plus haut :

- Gestion des ressources naturelles :
 - * répartition de l'eau souterraine,

- * arbitrage entre utilisation agricole du terrain et exploitation de la ressource en granulats.
- Gestion des écosystèmes et de leur fonctionnement :
 - * la ressource en eau potable dépend d'un ensemble gravier-eau - sources de pollution de l'eau,
 - * les valeurs nature du marais dépendent du fonctionnement du système des eaux souterraines et des pratiques agricoles.
- Gestion en termes d'environnement :
 - * contrôle des impacts des différentes activités productives, et recherche de solutions pour limiter les impacts.
- Ecologie Politique :
 - * mise en cause de la légitimité du processus de développement que l'on vient de décrire, surtout si les différents problèmes de gestion posés ne trouvent aucune solution satisfaisante.
- Protection de la Nature :
 - * la conservation du marais, de sa faune et de sa flore, obéit à des préoccupations spécifiques.

L'exemple montre aussi qu'au-delà des différences de conceptions, les différents enjeux sont liés entre eux. Par exemple, les protecteurs de la nature intéressés à conserver une certaine flore des lieux humides ne peuvent pas se désintéresser des problèmes de gestion de la ressource en eau agricole.

On retrouve aussi dans cet exemple les situations de gestion effective qu'on a distinguées plus haut, même si elles paraissent moins clairement isolées l'une de l'autre que dans l'analyse abstraite que nous en avons faite.

- Le problème dominant est ici lié à la situation d'artificialisation générale de l'écosystème, qui pose à la fois des problèmes d'impacts et de viabilité.
- Le problème de rupture d'un équilibre rural traditionnel se pose à propos de l'abandon de l'élevage et de ses conséquences négatives sur la flore.
- Le problème de gestion de la répartition d'une ressource "cueillie" et de la limitation de son prélèvement se pose à propos de la nappe phréatique, et éventuellement de la gestion de la chasse dans et autour de la réserve.

De façon un peu plus détaillée - surtout si l'on rapproche cette histoire de l'aventure racontée au chapitre x, qui peut très bien être la même prise d'un autre point de vue - on voit se succéder ou coexister les situations d'opposition à un projet, les ruptures d'équilibre (problème de l'eau potable), etc.

Il ne s'agit pas ici de proposer des typologies rigides qui permettraient de ranger chaque problème d'environnement sur son étagère, mais de proposer une réflexion générale qui aide les acteurs à se situer. Sur le plan pratique, un problème d'environnement se pose comme un enjeu, un défi. Il n'est en général ni clairement posé, ni bien délimité a priori. Avant d'entrer dans les détails complexes de la situation, il est indispensable pour l'acteur comme pour l'observateur de bien formuler le problème :

- en clarifiant les enjeux, et les objectifs que l'on poursuit : est-ce de protéger la flore de la zone humide, ou d'assurer un approvisionnement en eau durable et de qualité, ou les deux?
- en déterminant dans ses grandes lignes l'ensemble du système de gestion effective qu'il faut prendre en considération pour traiter les enjeux retenus. Il me semble qu'une clarification des bases générales des jeux d'environnement aide à formuler clairement tel ou tel problème local ou sectoriel. C'est ce que malentendus et les débats interminables si courants sur ces questions confirment a contrario.

B. Les ressorts communs des jeux d'environnement

B.1 Le ressort stratégique

Le potentiel conflictuel des problèmes d'environnement

Les jeux d'environnement ont en commun leur objet : la Nature. Mais il reste à montrer qu'ils partagent aussi des caractéristiques et surtout une dynamique communes. Le point commun central des jeux d'environnement me paraît être le fait qu'ils sont tous porteurs d'un potentiel conflictuel qui est leur véritable ressort stratégique. Que l'on réfléchisse sur un plan très général à la position de l'acteur d'environnement par rapport aux autres acteurs, et à

ses relations avec eux. On peut imaginer trois cas de figures élémentaires :

- l'acteur d'environnement est spécialisé : c'est le cas typique des services du Ministère de l'Environnement, ou des associations et autres PQPN (Personnes Qualifiées pour la Protection de la Nature);
- l'acteur qui s'occupe d'environnement est le même qui cause les problèmes d'environnement : c'est le cas typique d'une grande entreprise qui possède un service d'environnement, ou d'une administration consacrée au développement agricole ou industriel, et qui intègre des considérations d'environnement dans ses politiques ;
- l'acteur qui s'intéresse à l'environnement est un acteur intégrateur qui a charge de faire cohabiter les autres : c'est par exemple la position du gouvernement dans son ensemble ou du premier ministre par rapport aux ministères spécialisés.

L'environnement est traité par un acteur spécialisé

Dans le cas où l'acteur est spécialisé, son action tombe sous deux rubriques essentielles :

- défendre la part de la nature dans le développement ou les aménagements, pour le compte de ceux qui l'utilisent comme support de leurs loisirs, de leur éthique ou de leur esthétique,
- intervenir dans le développement ou l'aménagement pour que les dimensions ressources, milieux, viabilité à long terme, c'est à dire les contraintes de la Nature y soit prises en compte.

Dans les deux cas, l'acteur d'environnement spécialisé est en situation d'opposition d'intérêt. Quand la nature n'est pas menacée, il n'y a guère à faire pour ses protecteurs; quand elle l'est, leur rôle est de la défendre, ce qui implique d'emblée une situation conflictuelle.

L'environnement est traité par un acteur du développement

Dans le cas où l'acteur qui s'occupe d'environnement est l'acteur du développement lui-même, il peut le faire pour deux types de raisons.

1) Parce que des problèmes de ressources naturelles se posent pour le futur de son activité. C'est le cas, par exemple, d'un service forestier qui s'occupe à la fois de la production du bois et de la gestion à long terme de la forêt, ou d'un agriculteur préoccupé de la conservation à long terme des sols de son exploitation. Leurs actions de gestion et de sauvegarde de l'écosystème, comme on l'a mentionné plus haut, deviennent partie intégrante de leur gestion agricole, forestière ou autre : il devient difficile de dire ce qui est du domaine de l'environnement, et ce qui est de l'ordre de l'activité productive. Ceci conduit à des situations ambiguës. Il est difficile, par exemple, de situer l'Office National des Forêts au dedans ou au dehors du domaine de l'environnement.

2) Dans un deuxième cas de figure, l'acteur du développement s'occupe d'environnement parce que ses activités ont des effets négatifs sur la Nature en général, et que ces effets peuvent nuire à d'autres acteurs. D'où vient une telle prévenance? A moins de penser que les acteurs du développement sont mus par la philanthropie, il paraît plus raisonnable de penser que c'est avant tout sous la pression de la loi et des autres acteurs, et des acteurs spécialisés de l'environnement en particulier, qu'ils s'intéressent aux problèmes d'environnement causés par leurs activités.

A partir de là, leurs positions et leurs actions d'environnement ne peuvent être comprises que replacées dans le cadre de la tension entre eux et les acteurs d'environnement spécialisés qui font pression sur eux. La politique d'environnement de l'entreprise prise dans son ensemble est à comprendre comme une réaction face aux pressions du public et des acteurs spécialisés d'environnement. Il peut s'agir :

- d'une soumission contrainte et forcée, qui se traduit souvent par un non-respect chronique des engagements et des contraintes réglementaires, donc par des conflits incessants;
- d'une adaptation à l'état des techniques de l'environnement, à mesure que celles-ci évoluent, adaptation qui minimise les conflits et correspond à une sorte de négociation implicite entre le secteur du développement concerné et les acteurs de l'environnement;

- d'une initiative par laquelle l'entreprise prend les devants, et fait par exemple de l'environnement un élément de son image de marque et de sa politique de qualité.

On pourrait croire que les deux derniers termes de l'énumération contredisent notre affirmation sur l'importance du rapport de force dans la politique d'environnement des acteurs du développement. Mais en fait, il semble bien que ceux-ci ont d'autant plus tendance à s'occuper spontanément d'environnement que la pression sur eux du public et des acteurs d'environnement est forte. C'est ce que suggère, par exemple, une comparaison superficielle entre la situation à cet égard en France ou en Turquie d'une part, en Allemagne ou au Pays-Bas d'autre part.

On retrouvera l'importance de la place du conflit si l'on réfléchit à la position du service d'environnement d'une entreprise ou d'une administration vouée au développement. Ou bien le service d'environnement se subordonne tout à fait aux orientations générales de l'entreprise, et il devient alors un simple auxiliaire technique qu'il n'est pas utile de considérer dans l'analyse comme un acteur à part entière. Tout ce qui vient d'être dit sur la politique d'environnement de l'entreprise dans son ensemble vaut pour un tel service, qui constitue alors la défense de l'entreprise dans les conflits d'environnement. Ou bien il suit la logique propre à sa mission de protéger la Nature contre les agressions de sa propre entreprise.... et quels beaux conflits internes en perspective!

L'environnement comme domaine marginal par essence

Il serait erroné de pousser à l'extrême notre constat de départ sur le fond conflictuel des problèmes d'environnement, et de prétendre qu'à un moment donné, tout ce que les acteurs du développement font pour l'environnement résulte seulement de la pression qu'ils subissent à ce moment. Il y a réellement une intégration progressive des préoccupations d'environnement à la logique d'action des acteurs du développement¹. Celle-ci correspond à un apprentissage.

¹ Godard, O. ; Aspects institutionnels de la gestion intégrée des ressources naturelles et de l'environnement ; Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, 1980.

C'est ce qu'à mis en relief un séminaire de réflexion tenu à l'Ecole Polytechnique. Au cours de ce séminaire, des intervenants de Grande-Bretagne, de République Fédérale Allemande, et de France, ont comparé les pratiques de ces pays en matière d'aménagement de cours d'eaux. L'une des conclusions marquantes a été que la culture technique des ingénieurs évolue au cours des décennies, de sorte que certaines méthodes respectueuses de l'écologie des rivières finissent par devenir partie intégrante de l'image que les ingénieurs se font d'un aménagement réussi sur le plan technique. Elles sont devenues des techniques d'aménagement de rivière, et ont échappé en quelque sorte au domaine spécifique de l'environnement.

Des mécanismes analogues jouent à l'échelle des organismes pris dans leur entier et au fond, de la société tout entière¹. De la sorte, certaines agressions caractérisées contre l'environnement deviennent "impensables", certaines précautions finissent par "aller de soi". Elles échappent de la sorte au domaine de l'environnement.

La gestion de l'environnement se présente donc comme l'ensemble des actions qui ont pour but d'amener les acteurs socio-économiques à changer leurs pratiques, et de faire évoluer l'équilibre entre les préoccupations d'environnement et les autres dans le développement. Dès qu'une action d'environnement réussit, dès qu'un changement est acquis, il échappe au domaine de l'environnement. Celui-ci est donc voué à être marginal, et à un mode d'action qui repose sur une tension permanente.

L'environnement traité par un acteur intégrateur

Reste encore à examiner le rôle des acteurs intégrateurs. Leur rôle est de représenter un équilibre entre les différents acteurs et les différentes préoccupations de la Société, et de traduire cet équilibre dans les faits par leur médiation ou leurs arbitrages. Par contre, ils ne sont guère en position de faire évoluer nettement dans un sens ou l'autre les rapports de force entre les acteurs.

¹ Sur ce thème, voir C. Henry; La nature, l'ingénieur et le contribuable (ER, à paraître)

Pour qu'un élu local, par exemple, ou un gouvernement puisse avoir une politique d'environnement ambitieuse, il est nécessaire qu'il existe dans le pays un rapport de force suffisant en faveur de celle-ci, et donc, des acteurs d'environnement spécialisés, une pression spécifique de l'opinion publique.

Un contre-exemple éclairant est donné par certaines difficultés que rencontrent systématiquement les Parcs Naturels Régionaux. Ceux-ci sont chargés d'une double mission :

- agir pour la qualité de l'environnement sur leur territoire,
- intégrer les préoccupations de développement et d'environnement sur ce même territoire.

Il en résulte une ambiguïté fondamentale, qui met souvent les équipes des Parcs en porte à faux, dans une alternative entre ne - presque- rien faire pour l'environnement (et manquer en partie à leur mission), ou prendre le parti de l'environnement (et se trouver disqualifiées quant à leur fonction d'intégration).

Acteurs d'environnement : des rôles différenciés à l'intérieur d'un rapport de tension

De cette discussion, il ressort, comme on l'a souligné plus haut, que la gestion de l'environnement repose sur une tension, un rapport conflictuel entre les acteurs d'environnement et les autres acteurs. Les différents acteurs impliqués dans la gestion effective d'un milieu, et en particulier ceux qui s'occupent d'environnement, se situent diversement à l'intérieur du cadre posé par cette tension.

Reprenons dans cette perspective la définition de l'environnement comme le domaine des actions qui ont pour but d'améliorer la "gestion effective" de la Nature par la Société. Nous sommes amenés à distinguer deux ordres différents de stratégies de gestion de l'environnement :

- celles qui créent une tension, une pression en faveur de l'environnement - ces actions sont au départ l'apanage des acteurs spécialisés, et sont la condition sine qua non de toute politique d'environnement;
- celles qui permettent à l'équilibre existant entre les préoccupations d'environnement et les autres enjeux sociaux de

s'inscrire dans les faits, par la recherche d'accords sur des programmes d'action d'une part, la mise en oeuvre scientifique et technique d'autre part. Aux actions de cet ordre participent aussi bien des acteurs spécialisés de l'environnement que d'autres acteurs.

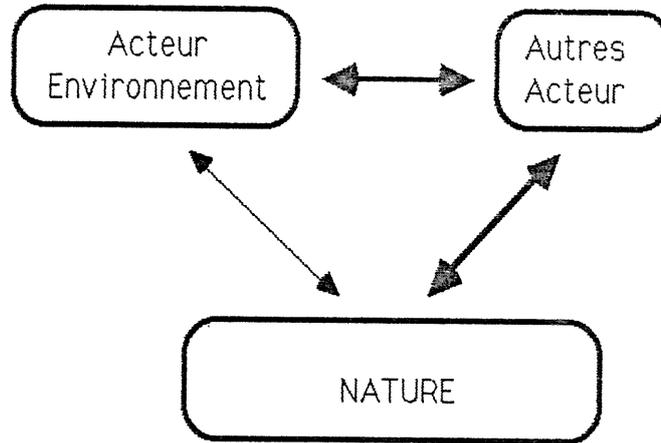
Cette structure fondamentale des jeux d'environnement est souvent méconnue dans la pratique, une méconnaissance qui se manifeste de façon assez amusante. Ceux qui ont suscité et maintenu un conflit d'environnement méprisent ceux qui, en négociant, vont traduire dans les faits l'avantage ainsi acquis. Réciproquement, ceux qui négocient lancent la pierre aux fauteurs de conflit, sans lesquels cependant aucune négociation fructueuse n'aurait été possible. Ceux qui appliquent des politiques de compromis parlent de gestion de l'environnement comme s'il s'agissait d'un acte technico-administratif neutre, loin de tout conflit.

Bien sûr, ces petits reniements rhétoriques sont nécessaire pour que chacun puisse jouer le rôle qui est le sien. Mais dès lors qu'il s'agit de réfléchir aux stratégies de gestion de l'environnement, il ne sont plus de mise. Chaque acteur doit être replacé dans son rôle à l'intérieur du jeu d'environnement dans son unité, et de la tension fondamentale qui l'anime. C'est dans ce sens qu'on prendra plus loin le diagnostic des problèmes, qui pourra être utile aussi bien aux acteurs intégrateurs qu'aux acteurs spécialisés, même si ceux-ci ont retenu d'avantage notre attention dans l'ensemble.

B.2 Le ressort psychologique

Le potentiel ludique des jeux d'environnement

On l'a vu dans le prologue du manuel, la problématique de l'environnement pose une relation triangulaire entre l'acteur d'environnement, les autres acteurs, et la Nature.



A cette relation triangulaire correspond l'omniprésence du rapport de force stratégique dont on a parlé plus haut. Mais la dynamique conflictuelle de cette situation de base ne se limite pas à la prosaïque divergence des intérêts. Elle possède de multiples harmoniques psychologiques, sociologiques, politiques, rhétoriques. C'est d'ailleurs une relation triangulaire qui, de façon analogue, est à la base de la tragédie grecque, du vaudeville, des jeux psychologiques de la vie quotidienne¹. C'est à cette dimension que l'on peut appeler psycho-socio-dynamique que l'on va s'intéresser maintenant parce qu'elle joue un rôle éminent dans la gestion de l'environnement. Dans ce domaine, la formule fondamentale peut se caractériser comme suit :

- Le défenseur de l'environnement : "Tu vas voir, on ne va pas te laisser faire comme ça!"
- L'agresseur de l'environnement : "Essayez donc un peu de m'empêcher!"
- L'environnement : (ne dit rien, mais somatise!)

Quel potentiel, quel attrait dans cette situation élémentaire! Elle nous renvoie d'ailleurs à cette définition classique du pouvoir : "capacité d'une personne A d'obtenir qu'une personne B fasse quelque chose qu'elle n'aurait pas fait sans l'intervention de A²".

Cet attrait, ce potentiel ludique des jeux d'environnement peut d'ailleurs ravir la vedette aux problèmes concrets de la gestion de la nature. Il peut amener des bénévoles à s'épuiser et à se ruiner pour l'environnement, pousser certains cadres de grandes entre-

¹ Eric Berne; Des Jeux et des Hommes; (BJ, 1964)

² Robert A. Dahl, cité par M. Crozier et E. Friedberg

prises à risquer un recul sur des marchés étrangers plutôt que d'apporter à leurs produits -des voitures par exemples- des modifications dont ils trouvent en substances "qu'elles feraient trop plaisir aux écolos".

Cette dimension psycho-socio-dynamique des jeux d'environnement est très importante. Elle peut se traduire de façon négative. On ne compte plus les cas où, de part et d'autres des conflits d'environnement, les acteurs préfèrent prolonger la saveur amère du conflit plutôt que de traiter les problèmes concrets soulevés. Elle peut aussi être mobilisée de façon positive, comme motivation et piment de l'action d'environnement, comme une phase du processus de mise en tension qui mène à une négociation réussie, puis à l'intégration dont on a parlé plus haut, et par laquelle la problématique finit par être acceptée au point de ne plus être un enjeu, et par sortir du champ de l'environnement.

Cet attrait, cette capacité de la situation de gestion de l'environnement à devenir le support d'investissements de toutes sortes de passions, d'enjeux psychologiques, idéologiques, ou sociologiques, nous introduit à une autre dimension de la notion de jeu appliquée à l'analyse de la vie réelle : celle des jeux comme des cadres convenus dans lesquels les joueurs expriment en les transférant leurs désirs, leurs colères, leurs antagonismes, leurs préjugés,...

Analyse stratégique et remise en question personnelle

Dans la suite du travail, les acteurs d'environnement seront invités à analyser les jeux en termes stratégiques, rationnels. Il me paraît utile de souligner qu'il n'y a pas de réflexion stratégique possible pour le joueur sans une mise en question de son investissement ludique. Je ne veux pas seulement dire par là qu'il vaudrait mieux, avant de réfléchir aux aspects stratégiques, faire un petit examen de conscience. Cela va plus loin. La réflexion stratégique en elle-même aboutit nécessairement à un auto-examen des acteurs parce qu'elle met en question leurs objectifs, leurs vision des choses et des gens, les moyens qu'ils aiment ou n'aiment pas utiliser.

Pour celui qui a des objectifs de pure conservation parce qu'il n'aime pas les changements, dont les analyses sont en général l'expression d'une attitude critique, et qui apprécie particulièrement l'action de revendication, un bilan stratégique peut être une pilule amère à avaler. En imaginant, et c'est souvent le cas, que la réflexion stratégique lui impose d'autres analyses, lui propose des moyens d'action plus conciliants mais aussi plus exigeants en efforts, lui montre que ses objectifs ne seront, au mieux, que très partiellement atteints, n'aura-t-il pas tendance à résister à l'analyse stratégique, ou alors, à perdre sa motivation dans l'action, s'il n'y trouve plus les mêmes satisfactions cachées? Ajoutons donc une sixième vignette à la galerie de portraits commencée au premier chapitre.

"Remise en question et désinvestissement". Un scientifique s'engage dans la lutte pour l'environnement. Cela est dû pour partie à la conscience aigüe qu'il a des problèmes écologiques, puisqu'il les étudie toute la journée. Mais l'énergie qu'il y met vient sans doute aussi d'un fonds de révolte globale contre les institutions établies, la bêtise dont peuvent faire preuve les hommes quand ils s'y mettent en nombre suffisant. En réfléchissant aux actions auxquelles il participe, il s'aperçoit peu à peu que pour être efficace, il faudrait "entrer dans le système". Cela signifiera aussi sûrement aller moins vite, moins loin qu'il ne le voulait, et aussi abandonner peu à peu sa posture initiale surtout revendicative. Il finit par s'ennuyer, et se désintéresse de l'environnement.

La possibilité pour un acteur de réfléchir rationnellement à son action ne signifie pas qu'il soit possible ou souhaitable qu'il agisse sur un mode froid et détaché. En dehors des abstractions formelles, qui remplacent les joueurs par des équations ou des ordinateurs, le jeu est toujours vécu à plusieurs niveaux. En parallèle avec son apprentissage et sa réflexion purement stratégique, l'acteur va devoir faire évoluer son investissement ludique dans la gestion de l'environnement, par exemple, le type de satisfactions psychologiques qu'il y recherche, son identification à "la

cause", ou son recul par rapport à elle, ce qu'il ressent face aux compromis inévitables.

On sort là du champ de la thèse, mais il était indispensable d'évoquer cette dimension des problèmes. Faute de le faire, on risquerait de suggérer l'idée d'une rationalité désincarnée, alors que celle-ci est un leurre, et que les méthodes qui se fondent dessus sont largement inapplicables à la réalité des acteurs d'environnement - et des acteurs sociaux en général. Mais laissons à chacun le soin de se connaître lui-même, et de se situer par rapport à notre galerie de portraits - dont voici la septième et dernière vignette.

"Le joueur vétérán". Par suite d'expériences successives, il devient un peu scientifique, un peu politique, un peu bureaucrate. De sa passion et de son intransigeance initiales, il reste une certaine chaleur communicative. Les malheurs de l'environnement ne l'empêchent plus de dormir et surtout, il a définitivement renoncé à s'aigrir à mesure que la beauté de la nature souffre des stigmates du développement. Il continue d'ailleurs à être actif; son expérience et son flair stratégiques, sa connaissance des problèmes sont d'un grand secours, à lui comme aux autres, dans les situations difficiles.

Conclusion

Le domaine de l'environnement tend à être présenté comme un tout dans lequel se mélangent de façon relativement indifférenciée des problèmes et des orientations très différentes. Cette confusion a des causes objectives : l'interdépendance effective des phénomènes, et la visée globale d'une réflexion écologique. Elle a aussi ses raisons tactiques : le désir de mobiliser des acteurs aux prétentions très diverses autour d'un mot d'ordre commun.

Dans cette diversité, il est toutefois possible d'ordonner les situations autour d'une double analyse :

- des situations de gestion effective. Celles-ci peuvent être situées par rapport à trois types de régime de gestion : régime de jouissance, régime de pilotage, régime d'intégration. Au regard de ces régimes, et des seuils et des crises qui peuvent faire passer de l'un à l'autre, on peut dégager des types fondamentaux de problèmes de gestion de l'environnement :
 - * Problèmes d'allocation de jouissance,
 - * Situations d'opposition à l'artificialisation,
 - * Problèmes de crise écologique et d'abandon,
 - * Prise en compte de l'environnement dans un projet de développement,
 - * Maîtrise des processus d'abandon,
 - * Actions d'enrichissement écologique d'un système artificialisé ou dégradé.
- des orientations des acteurs de l'environnement. Celles-ci peuvent être regroupées autour de cinq conceptions distinctes:
 - * Ressources naturelles,
 - * Environnement,
 - * Ecosystème,
 - * Ecologie Politique,
 - * Protection de la Nature.

À chacune de ces conceptions répondent des analyses, des objectifs, des pratiques différentes.

Dans la pratique, les problèmes se présentent le plus souvent comme composés, mêlant à la fois plusieurs types de problèmes, et plusieurs orientations dans l'action pour la gestion de l'environnement.

Au-delà de leur caractère hétéroclite, les problèmes d'environnement partagent cependant une structure fondamentale. Toute action pour la gestion de l'environnement est un constat de carence : carence de ceux qui, par leur activité, ont capacité de gestion directe, technique, de l'environnement, et n'exercent pas, pour une raison ou une autre, cette capacité. Toute politique d'environnement trouve donc sa genèse dans une mise en cause et une mise en demeure qui instituent une tension, un rapport conflic-

tuel¹. Les différents acteurs impliqués dans la gestion d'un milieu naturel, et en particulier ceux qui s'occupent de la bonne gestion environnementale de celui-ci, se situent à l'intérieur du cadre posé par cette tension. Celle-ci est le véritable ressort dynamique qui fait d'un problème d'environnement un jeu d'environnement, dans lequel les acteurs vont pouvoir investir leur ingéniosité technique ou stratégique, leurs préférences et antipathies sociologiques, personnelles ou institutionnelles.

¹ Soulignons encore qu'il s'agit ici de la genèse des politiques. Il ne s'agit pas de dire, bien au contraire, que toute action d'environnement doit se braquer dans la revendication et la mise en demeure.

CHAPITRE CINQ : DIAGNOSTIC DE PROBLEMES D'ENVIRONNEMENT EN TERMES DE JEUX

Introduction

Après avoir adopté, dans le chapitre précédent, une perspective très générale, replaçons-nous maintenant du point de vue d'un praticien - acteur d'environnement, consultant, chercheur - confronté à un problème défini (plus ou moins bien), par exemple : comment améliorer la qualité de l'eau dans la "Coule Fraîche"? Face à ce problème, nous venons de voir comment une réflexion assez générale sur la gestion de l'environnement peut l'aider à situer son problème et à en percevoir certaines lignes de force souvent méconnues dans la pratique. Mais il va aussi lui falloir acquérir une compréhension détaillée des caractéristiques particulière de la situation de gestion effective qu'il s'agit pour lui, en situation, de faire évoluer.

Le présent chapitre propose un approfondissement de l'analogie entre jeu de stratégie et situations empiriques de gestion de l'environnement. On verra comment cette analogie permet de poser les bases d'un diagnostic des aspects non-techniques d'un problème d'environnement donné.

A. Joueur et acteur réel : une analogie à approfondir et nuancer

La situation de l'acteur d'environnement, quand il essaye de comprendre un problème face auquel il doit se préparer à agir de manière stratégique, n'est pas essentiellement différente de celle du joueur confronté à un jeu de société plus ou moins nouveau pour lui. Avant même de réfléchir aux "coups" qu'il peut jouer, il lui faut comprendre le contexte que le jeu institue, qui donnera à ses actions leur sens, et déterminera leur résultat. Toutefois, il

aborde cet exercice dans des conditions très différentes de celles que rencontre le joueur de "Monopoly" ou d'échecs.

Quand on ouvre la boîte du "Monopoly", on trouve une information toute préparée pour le joueur, et qui possède les caractéristiques suivantes :

- toute l'information nécessaire est contenue dans la boîte, et immédiatement disponible,
- il n'y a pratiquement pas plus d'information fournie que ce qui est nécessaire au fonctionnement du jeu, si on met à part quelques détails anecdotiques qui permettent d'entretenir l'ambiance de fiction qui doit accompagner le jeu,
- l'information est organisée d'une façon qui vise à favoriser une compréhension cohérente du jeu.

Par contraste, l'acteur réel est confrontée à une multitude déroutante d'informations et de discours, comme on l'a montré avec l'image du jeu d'aventure. Il sait très bien :

- qu'il ne possède pas tous les éléments nécessaires à une bonne compréhension de la situation, et qu'il va lui falloir beaucoup de temps et d'effort pour découvrir l'existence de certaines informations cruciales pour lui, puis pour les acquérir,
- qu'une bonne partie de la multitude de l'information qu'il trouve, ou dont on le submerge, ne lui sera pas utile pour préparer son action,
- que l'information se présente à lui soit dans le désordre et de façon plus ou moins inorganisée, soit organisée pour convenir aux vues de quelqu'un d'autre, et donc plus difficilement utilisable par lui-même.

Face à l'inorganisation ou à la "malorganisation" de l'information, il ne peut se contenter de prendre l'information comme elle vient : il doit se doter lui-même d'un certain nombre de lignes directrices pour :

- s'orienter dans la recherche active de l'information (en partie cachée) dont il aura besoin,
- faire le tri dans l'information qui lui est disponible,
- organiser l'ensemble d'une façon qui favorise sa réflexion stratégique.

Ces lignes directrices nous allons les rechercher à la fois dans l'approche système-acteurs (détaillée au chapitre 6) et dans un approfondissement de la métaphore du jeu. Mais face à la complexité des problèmes pratiques, nous ne pouvons plus nous contenter de l'analogie simple et intuitive entre une situation réelle complexe et un jeu de société, avec sa relative fermeture et sa stylisation. Il nous faudra partir d'une réflexion préalable plus approfondie sur l'application de la notion de jeu aux situations sociales réelles.

B. Jeu ou jeux d'environnement?

Jusqu'ici, nous sommes partis de l'image d'un jeu d'environnement unique, dont l'écosystème et ses ressources fournissent le plateau. Mais une image différente peut aussi bien être défendue : celle de multiples jeux sociaux de toutes sortes (conflits sociologiques, stratégies politiques, procédures réglementaires, ...) qui se jouent autour de l'écosystème et de ses ressources, et s'entremêlent de façon complexe, voire anarchique. Commençons par approfondir cette seconde image, et par dégager des types différents de "jeux sociaux" impliqués dans la gestion de l'environnement.

C. Distinctions d'échelles

Commençons par distinguer trois niveaux de jeux en fonction de leur échelle par rapport au système de gestion effective que l'on veut analyser.

Le premier est celui de jeux dont l'échelle dépasse largement celle du problème d'environnement auquel on s'intéresse. Nous sommes tous pris, que nous le voulions ou non dans des jeux gigantesques, presque universels, distincts les uns des autres, dont chacun a ses règles et ses enjeux propres. Relativement à un problème localisé comme celui donné ici en exemple, c'est le cas des systèmes d'échelle nationale ou internationale, qu'il soient économiques,

juridiques, administratifs, politiques, scientifiques, techniques, etc. Dans ces jeux, l'acteur d'environnement n'est un joueur que dans un sens limité. Il est l'est dans la mesure où il investit dans ces jeux, où il doit suivre leurs règles, qui régissent en partie le résultat de ses choix et de ses actions. Par contre, telle ou telle action de tel ou tel acteur d'environnement a peu de chance de faire dévier le cours du jeu, de modifier la scène économique nationale, la loi ou l'évolution des mentalités. Faute de mieux, appelons ces systèmes des **macro-jeux**.

A l'autre bout du spectre, nous participons aussi à de nombreux jeux dont l'échelle est petite, comparée au problème d'environnement qui nous intéresse. Ce sont des jeux bien circonscrits dans le temps et dans l'espace, qui se répètent souvent, chacun avec ses propres règles. Tels sont, par exemple, une procédure d'enquête publique, un procès, une procédure budgétaire, une réunion, une séance de négociation, etc. Nous pouvons les appeler des **micro-jeux**. Ce sont des situations que nous avons très souvent apprises à gérer comme des jeux, et dont chacune constitue une étape sur le chemin de notre stratégie. Dans un sens, elles sont comme des moyens - ou des obstacles selon le cas - pour notre action de gestion de l'environnement. On peut aussi dire qu'elles sont situées à un niveau tactique par rapport au niveau stratégique où se joue le succès de l'action dans son ensemble.

Entre les macro-jeux de l'économie nationale et le micro-jeu d'une vente de bois aux enchères, il y a un niveau intermédiaire : celui où se situent nos plans d'actions à moyen et long terme, nos stratégies. A ce niveau là, les structures sociales, la nature des situations sont plus difficiles à analyser. Il y a à cela plusieurs raisons. D'abord, ces situations ne sont pas ou guère répétitives. Ensuite, un certain jeu à cette échelle n'est joué que par un nombre limité de joueurs, de sorte qu'ils n'ont pas à leur disposition les sources d'analyse (presse, universités, ...) qui existent pour comprendre les macro- et les micro-jeux. Enfin, il est plus difficile de prendre du recul à cette échelle, qui est celle de notre vie, qu'à celle des macro- ou des micro-jeux.

Par contre, c'est à ce niveau qu'une analyse méthodique, en particulier en termes de jeu, a le plus à contribuer. Le manque

d'information et d'analyses sur la situation, l'opportunité réelle qu'elle offre d'aboutir par nos actions à un impact effectif, le besoin de méthodes pour nous aider à prendre du recul et à structurer l'analyse sont autant d'incitations à développer notre capacité d'analyse à ce niveau, que nous appellerons celui des **meso-jeux**. C'est lui qui occupera le centre de notre réflexion dans la suite.

Ces distinctions d'échelles sont bien illustrées par l'exemple de la Corse, par exemple :

- une procédure IRAM, une élection locale, une mise à feu et son intervention de pompiers sont des micro-jeux,
- l'évolution du marché du lait de brebis, la situation politique de la Corse vis-à-vis de la métropole sont des macro-jeux,
- l'action des maires pour conserver un minimum de population, la politique entreprise par le parc pour modifier les pratiques d'élevage sont des meso-jeux.

Il est important de souligner encore que ces distinctions d'échelles ne peuvent être que relatives : un jeu est micro-, méso- ou macro- par rapport au point de vue et aux problèmes d'un acteur donné. Le système de subvention de la métropole à la Corse est un macro-jeu pour le paysan Corse, un méso-jeu pour le préfet de la Corse, et un micro-jeu pour le premier ministre.

D. Jeux fonctionnels et jeux bloqués

Les jeux sociaux, et même les conceptions existantes des jeux sociaux¹, peuvent être distingués aussi en fonction du niveau de cohérence et de fonctionnalité que possède un jeu, ou que l'on attribue à la notion de jeu. Il paraît utile de distinguer, à cet égard, trois grands types de jeux. Pour les introduire, partons d'un exemple fictif.

¹ - puisque celles-ci consistent souvent à généraliser tel ou tel type de jeu, ou tel ou tel aspect de la notion de jeu.

Imaginons trois lacs, sur chacun desquels n'interviennent que deux acteurs, et voyons la manière dont se joue la gestion de ces lacs.

Au bord du premier se trouvent une usine d'un côté, un village de pêcheurs indigènes de l'autre. Les rejets de l'usine dégradent l'eau du lac et entraînent un changement de la faune piscicole. Les pêcheurs ont dû changer leurs méthodes, et certains d'entre eux ont été obligés de quitter le village pour aller travailler à l'usine.

Ici, les actions et les problèmes des acteurs sont liés entre eux par des interdépendances objectives, tenant à l'écosystème partagé. Mais cela ne se traduit pas par une cohérence particulière des interactions sociales entre les acteurs. Ils subissent chacun de son côté les conséquences des actions de tous, actions qui à leur tour se modifieront en fonction de l'évolution du système. Il n'y a pas cohérence entre interactions sociales et système écologique, mais ce que l'on peut appeler un "jeu par défaut" ou un "**jeu objectif**". Puisque les acteurs ne jouent pas ensemble, on peut même hésiter à parler de jeu sauf à considérer - on y reviendra - que chaque joueur joue son propre jeu.

Au bord du second lac très loin de là, sévissent une usine d'une part, une agence réglementaire de l'autre. L'usine pollue; l'agence instaure une limite sur les concentrations de certains polluants dans les effluents. L'usine dilue ses déchets; leur quantité totale reste la même. L'agence limite les quantités totales autorisées pour les produits portés sur une liste réglementaire. A l'émissaire de l'usine, on relève bien ces taux autorisés; malheureusement, le personnel de l'agence met des années à trouver l'émissaire subaquatique que l'usine a installé pour se débarrasser de ses effluents interdits. Il faut alors que l'usine transforme ses effluents toxiques interdits en effluents toxiques qui ne figurent pas sur les listes. Et ainsi de suite : l'agence et l'usine peuvent jouer longtemps au chat et à la souris. Ici, la dimension de jeu de la situation est évidente. On y reconnaît, bien sûr, une analogie avec l'exemple présenté plus haut du "jeu avec le feu".

Le jeu tel qu'il se présente ici est :

- tacite dans ses règles, et même dans son existence,
- dysfonctionnel, ou plutôt, non-fonctionnel : malgré les efforts dépensés de part et d'autre, rien n'a changé dans la gestion effective du lac. Le jeu offre un cadre d'interaction entre joueurs, mais ne leur procure aucune prise sur le problème matériel posé,
- rigide : tant que le jeu fonctionne, les joueurs n'ont guère de possibilité de choisir. Pour cela, il leur faudrait sortir du jeu bloqué et de son cercle vicieux. Mais cela nécessiterait une possibilité de méta-communication qui ne leur est pas forcément accessible facilement.

Utilisée dans ce sens, la notion de jeu souligne l'existence d'une situation bloquée, qui mobilise les passions des acteurs, qui n'aboutit à rien, qui suit un déroulement bien structuré, prévisible pour un observateur extérieur : c'est le **jeu bloqué**. Mais la notion de jeu peut aussi être prise autrement.

Imaginons un troisième lac au bord duquel coexistent une zone industrielle et une municipalité. Les deux polluent. Mais pour la ville, il devient important d'améliorer la qualité de l'eau qui baigne ses parcs et ses quais. Elle fait pression sur l'usine et les deux se mettent d'accord pour faire un effort de dépollution. Ils mettent en place des accords de principe et un comité dans le cadre duquel représentants de la ville et de l'usine se retrouvent régulièrement. Les réunions sont difficiles; chacun essaye toujours de faire porter à l'autre davantage le poids de l'effort, chacun se plaint sans cesse d'être lésé. Mais de manoeuvres en tactiques, à l'intérieur du cadre qu'ils se sont fixé, les deux partenaires avancent tant bien que mal et la qualité de l'eau s'améliore peu à peu.

Ici, le jeu est :

- largement explicite, avec un cadre de principes, de procédures et de règles sur lequel peuvent s'appuyer les interactions des acteurs;

- fonctionnel : il offre aux acteurs une prise sur leur problème concret, même si elle n'est pas aussi nette que l'on pourrait le rêver;
- souple : chaque acteur peut assez bien adapter sa réaction et changer ses tactiques, en fonction de l'évolution du problème technique et de la conduite de l'autre acteur.

On peut l'appeler **jeu fonctionnel**.

Pour conclure, ces trois exemples ont montré comment la notion de jeu peut être utilisée pour désigner trois types d'interdépendances différents :

- l'interdépendance objective d'acteurs qui dépendent chacun du même écosystème;
- l'interdépendance pathologique d'acteurs qui sont pris dans un système de relations bloqué;
- l'interdépendance fonctionnelle et organisée d'acteurs qui participent à un même système de gestion partiellement contractualisé.

De toute évidence, le cas des feux en Corse est de jeu bloqué. Au cours des études SCORE, nous avons été confrontés aux trois types de situations, par exemple :

- l'étude de la gestion de la nappe phréatique d'Alsace¹, au cours de laquelle a été proposée la notion de gestion patrimoniale, a montré qu'en Alsace, des dizaines d'organismes publics, des milliers d'entreprises et de collectivités locales, des centaines de milliers d'individus intervenaient en ordre dispersés sur la nappe phréatique qu'ils partagent, et autour de laquelle ils n'ont pas réussi jusqu'ici à installer un système de relations qui en fasse un patrimoine commun;
- les feux de forêt en Corse, les dysfonctionnements de la filière-bois dans l'Est de la France², le mal-développement chronique de la Sologne³, nous sont apparus comme autant d'exemples de situations où des règles de relations entre

¹ (BR, 1979)

² Etude relative à l'implantation d'une usine de pâte à papier dans le nord-est de la France, analyse de la ressource mobilisable; Direction des Forêts, Ministère de l'Agriculture; Etude dirigée par Gilles Barouch, 1984-1985.

³ (BR, 1985)

acteurs devenues mal adaptées ont abouti à des impasses de plus en plus figées et pathologiques;

- la gestion de la rivière Moine dans le Choletais¹, le développement local dans la petite Woëvre², les propositions faites pour la politique de restauration des terrains en montagne³, sont autant d'exemples de la recherche de systèmes organisée de telle sorte que les acteurs puissent bénéficier à la fois d'une marge de manoeuvre pour atteindre leurs objectifs propres et pour interagir avec les autres acteurs d'une façon qui leur donne collectivement une prise sur leur devenir et celui de leurs ressources naturelles.

E. Considérations sur la relation jeu-système

Du reste, cette distinction entre situations tacites, bloquées, et fonctionnelles peut valoir aussi bien pour des systèmes que pour des jeux. Elle fait cependant apparaître des différences de perspectives intéressantes entre les notions de jeu et de système.

Dans la situation où chaque acteur ignore les autres, il y a bien système, puisque quoiqu'ils en pensent les acteurs restent liés par des lois d'interdépendances objectives entre leurs actions. S'ils prennent conscience de la situation, cela va donner à leurs interventions un sens différent en leur associant d'une part des effets sur le milieu, d'autre part une valeur de communication et d'interaction avec les autres acteurs. Il y a toujours système, mais autrement. Là où il y avait jeu par défaut, il y a maintenant jeu au sens plein du terme : un jeu fonctionnel qui donne à l'acteur prise sur les choses et sur les relations. Le concept de jeu met donc l'accent sur ce qui dans un système nous intéresse ici le plus : la dimension où les actions humaines sont choisies, et ont valeur d'interventions physiques délibérées sur le milieu naturel et/ou d'interaction avec les autres acteurs.

¹ Etude Sèvre Nantaise (BR, 1982).

² Terres et Eaux (BR, 1986)

³ (BR, 1983)

Dans le cas d'une situation bloquée et "pathologique" encore, il y a autant système que jeu. Faisant chacun un choix délibéré qui paraît à la fois libre et rationnel, les acteurs sont pris dans un mécanisme qui leur ôte, si on les considère ensemble, toute marge manoeuvre et liberté d'action. Chaque acteur seul a sans doute l'impression de jouer par rapport au système - par exemple en détournant un système de subvention pour s'assurer un revenu. Par contre les acteurs dans leur ensemble sont pris dans un système, dans le sens où ils ne perçoivent pas la situation comme le cadre explicitement structuré dans lequel leurs actes sont à la fois interventions sur la nature et interactions avec les autres acteurs, au service à la fois d'un intérêt individuel et d'un fonctionnement collectif. Ils doivent jouer avec le système, mais ont perdu, pour ainsi dire, la capacité d'influencer la direction dans laquelle évolue la partie.

Dans le cas d'une situation "bien contractualisée", système et jeu offrent deux perspectives un peu différentes, que l'on peut facilement illustrer par un exemple. Lorsque l'on parle du "système politique" et du "jeu politique" de notre pays, désigne-t-on la même chose? Pas tout à fait, à mon sens. Le système politique, c'est l'ensemble des règles explicites ou non qui organisent la vie politique. Le jeu politique, c'est ce système tel que les acteurs s'en saisissent et le font vivre, chacun selon ses intérêts et sa personnalité. Contrairement au cas précédent, où les acteurs étaient pris dans un système, c'est ici un système qui est saisi par des acteurs. Penser en termes de jeu, c'est alors faire porter l'attention, et le détail de l'analyse sur la relation délibérée de l'acteur au système - c'est à dire sur le creuset même de la préparation de l'action.

F. Les niveaux de jeu

Plus haut, dans notre présentation du jeu d'environnement comme un jeu sur un territoire, nous avons vu trois niveaux de règles :

- les lois de la nature,
- les lois de la société,
- les systèmes informels de sens et de communication.

La même distinction reste valable si nous réfléchissons en termes de jeux multiples autour du territoire. Certains de ces jeux se situent sur le plan technique. D'autres sur le plan des contrats de gestion, d'autres enfin sur le plan psychologique et rhétorique.

C'est l'occasion ici de souligner une particularité du domaine de l'environnement qui paraît essentielle au regard de la réflexion présentée dans cette thèse. Les jeux sociaux de la gestion de l'environnement se jouent sur un tablier qui possède ses règles propres, les lois de la nature, indépendantes des représentations et des desseins humains. Ceci permet une distinction plus claire entre les aspects techniques et non-techniques que dans la plupart des autres domaines, par exemple celui de la production d'objets technologiques, dont la conception est issue de l'imagination humaine. Il ne s'agit nullement de dire, bien sûr, qu'en matière d'environnement, science et technique échappent à la sphère du social, mais qu'il existe là une distinction de droit plus claire qu'ailleurs entre ce qui est d'ordre social et ce qui ne l'est pas. En matière d'environnement, il est impossible aux sciences sociales de se replier sur elle-mêmes, comme si tout n'était que représentation.

6. A chaque acteur son jeu

Après cette analyse, fissurée par trois fois trois distinctions, la notion de jeu paraît bien éclatée. Nous ne sommes pourtant pas au bout de nos peines. En effet, on peut concevoir aussi que chaque acteur joue son propre jeu, combinaison unique des différents jeux où il est pris.

Ce point de vue serait un simple jeu d'esprit si chaque acteur était conscient sans cesse de ses interactions avec les autres, du fait qu'il est engagé avec eux dans des jeux où ils sont des participants au même titre que lui. Mais comme on dit : "Chacun sa pince à sucre et son ballon de football." Très souvent, l'acteur consacre toute son attention à son propre projet (réaliser un aménagement, faire passer une réglementation, ...). Alors, il ne voit plus les autres aspects du système de gestion effective que comme des élé-

ments du contexte de ses propres efforts et de ses propres enjeux. Les autres acteurs ne lui apparaissent pas comme des interlocuteurs situés à son niveau, mais comme des vilains ou des comparses qui peuplent de leur silhouette stéréotypée, avec leurs réactions mécaniques, l'univers d'un jeu d'aventure où il est seul à être doué de libre arbitre.

Le degré de retranchement des acteurs chacun dans son petit monde est variable. Il est des cas où une longue expérience de négociations locales et de résolution commune des problèmes ont amené les acteurs à avoir une vue assez globale et équilibrée de la situation. A l'inverse, là où les acteurs parviennent durablement à s'éviter, ils peuvent en arriver à vivre sur le même espace, mais dans des mondes cloisonnés. Dans tous les cas, l'acteur a sa propre notion du jeu auquel il joue, et que l'on peut appeler sa logique d'acteur au sens le plus fort du terme : non seulement la perception d'un intérêt spécifique à l'intérieur d'un cadre d'action partagé, mais une perception d'ensemble (Gestalt) organisatrice dans laquelle se combinent les intérêts et moyens de l'acteur et la réalité telle qu'il la voit.

H. Le jeu d'environnement : un ordre de cohérence particulier

La notion de jeu peut donc jeter sur les situations de gestion effective de l'environnement des éclairages très variés et qui s'entrecroisent. Mais au terme de ce parcours, nous pouvons maintenant retrouver la notion de la gestion effective d'un milieu comme un jeu unique, joué sur le tablier de l'écosystème, et auquel participent tous les acteurs impliqués.

Nous avons vu que la notion de jeu peut s'appliquer intuitivement à de nombreux aspects de ce qui se trame autour de la gestion d'un milieu. Le point commun qui en ressort, c'est que ce que nous voyons comme un jeu, c'est un ordre de cohérence ou d'intelligibilité qui fournit à un ou des acteurs un champ de sens pour fonder les choix, et un système de détermination des résultats de leurs actions.

Or la gestion d'un écosystème définit un ordre de cohérence qui lui est propre. Celui-ci a deux pôles essentiels : d'une part, le fait que les actions diverses des acteurs sont articulées objectivement par les fonctionnements bio-physico-chimiques de l'écosystème "géré"; d'autre part, le fait que la mission de l'acteur d'environnement, ses objectifs et ses moyens induisent une mise en cohérence particulière, au sens que l'on vient de voir en montrant comment chaque acteur joue en partie son propre jeu .

Cette cohérence fondée sur celle d'un écosystème et sur une préoccupation quant à l'environnement définit ce que nous avons appelé, sans autre procès, un jeu d'environnement. Celui-ci correspond à une cohérence parmi d'autres dans le magma partiellement organisé de la société, une cohérence qui se situe à la croisée d'autres cohérences de divers ordres. Cette manière de voir peut cependant appeler l'objection que les situations de gestion de l'environnement semblent plutôt briller par les contradictions que par la cohérence.

C'est un fait; c'est même la règle, dans la mesure où un problème d'environnement émerge d'une incohérence ou d'une contradiction entre les actions des hommes et la cohérence propre de la Nature, ou entre les aspirations et les actions d'acteurs différents. A partir de là, la gestion de l'environnement est un effort pour rétablir la cohérence entre activités sociales et support écologique, et entre acteurs qui ont des visées différentes sur la Nature.

Il ne faut pas, cependant, confondre degré de cohérence et ordre de cohérence. Ne peut être compris que ce qui est "organisé". Il n'y a pas d'analyse possible d'un désordre absolu; quand on parle d'une incohérence, d'un désordre, ce ne peut être que par rapport à une cohérence possible ou imaginée. Si l'on peut dire que la gestion effective d'un milieu est incohérente, c'est justement parce que la préoccupation même de gérer ce milieu définit un ordre de cohérence par rapport auquel on peut alors juger le degré de cohérence de la situation actuelle. Champ, jeu, système, structure, sont des candidats possibles pour définir et décrire des ordres de cohérences.

Le diagnostic de la gestion effective est donc une acte organisateur : il pose un ordre de cohérence par rapport auquel il devient possible de comprendre et d'évaluer l'organisation - ou la désorganisation - de la gestion effective. Quant à l'action de gestion, elle va constituer à agir pour faire passer dans les faits des éléments de cohérence dont l'analyse de la gestion effective a révélé la possibilité.

I. Articulation des différentes perspectives

Après ce passage en revues de perspectives diverses fournies par l'analogie des jeux, revenons à la situation pratique de l'acteur qui veut comprendre le jeu d'environnement dans lequel il est engagé. Sa tâche est double :

- **découvrir les jeux qui se jouent autour de l'écosystème** qui l'intéresse, et ce, nous l'avons vu :
 - * à différentes échelles (macro-, micro-, méso-),
 - * dans différents domaines (économique, juridique, administratif, ...)
 - * à différents degré de cohérence et de fonctionnalité (jeux objectifs, fonctionnels, bloqués),
 - * sur différents plans (bio-physico-chimique, conventionnel, rhétorique et psychologique),
 - * et dans le cadre de l'univers plus ou moins clos où se meut chacun des acteurs.
- **analyser comment ces jeux s'articulent entre eux**, au regard de la cohérence propre de l'écosystème et des préoccupations de l'acteur d'environnement, pour se combiner en un jeu d'environnement ou, comme nous l'avons aussi appelé, un système gestion effective.

Cette tâche suppose une tension entre deux nécessités opposées :

- celle de reconnaître la multiplicité des plans sur lesquels se joue le problème, sous peine de méconnaître des aspects importants et susceptibles de faire échouer l'action;
- celle de ne retenir que ce qui est important au regard du problème posé et de l'organiser clairement, sous peine de n'avoir

qu'une vision éclatée de la situation, pénible psychologiquement, et impropre à la préparation de l'action. C'est cette tension que la planche 10 essaye de visualiser.

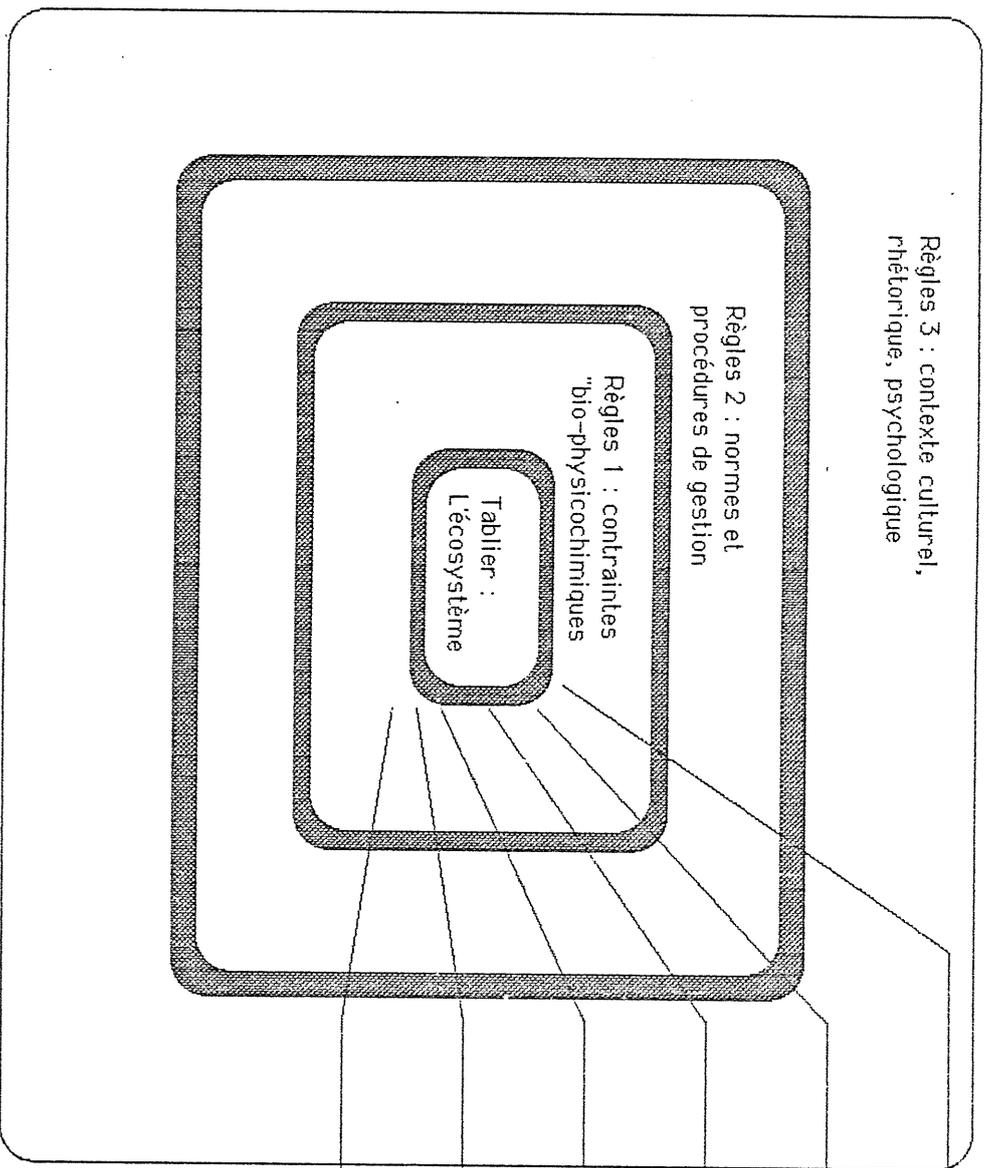
Pour satisfaire autant que possible ces deux exigences divergentes à la fois, il me semble que l'acteur doit :

- avoir en tête un "tableau d'assemblage" pour ramener des éléments d'information disparates dans le cadre concret où se situe son action; ce tableau d'assemblage est fourni par les notions de gestion effective et de jeu d'environnement;
- multiplier les points de vue, passer en revue les plans de jeux de toutes sortes qui sont impliqués dans sa pratique pour en extraire les éléments d'information les plus utiles à l'analyse d'ensemble, et pour incorporer à celles-ci les conséquences les plus pertinentes.

Je propose ici trois présentations de ce "tableau d'assemblage". La première (planche 12) est une liste des questions auxquelles l'acteur cherche réponse pour formuler le diagnostic de sa situation. Ces questions fournissent des lignes directrices de base pour formuler un problème de gestion. Les deux autres représentations sont graphiques (planche 10 et 11); elles illustrent l'assemblage des informations en une synthèse structurée comme un jeu de société (ou un sport d'équipe), en trois plans de jeu : matériel et technique, conventionnel et réglé, rhétorique et psychologique; à l'intérieur de chaque plan de jeu coexistent des procédures et des "sous-jeux" divers : mécanismes chimiques et mécanismes zoologiques, règles économiques et règles juridiques, contexte conflictuel et rhétoriques idéologiques.

Conclusion

L'approfondissement de l'analogie entre jeu et situation concrète de gestion de l'environnement montre que sous une apparente trivialité, cette analogie est en fait complexe. Elle permet de décomposer un problème en plans différents qui possèdent chacun sa structure et son fonctionnement propres. Elle aide à recomposer autour d'une préoccupation opérationnelle - ici, la gestion intentionnelle



- Jeu économique
- Jeu juridique
- Jeu scientifique et technique
- Jeu politique
- Etc...

Tableau 10 :
Jeux sociaux multiples
autour d'un écosystème

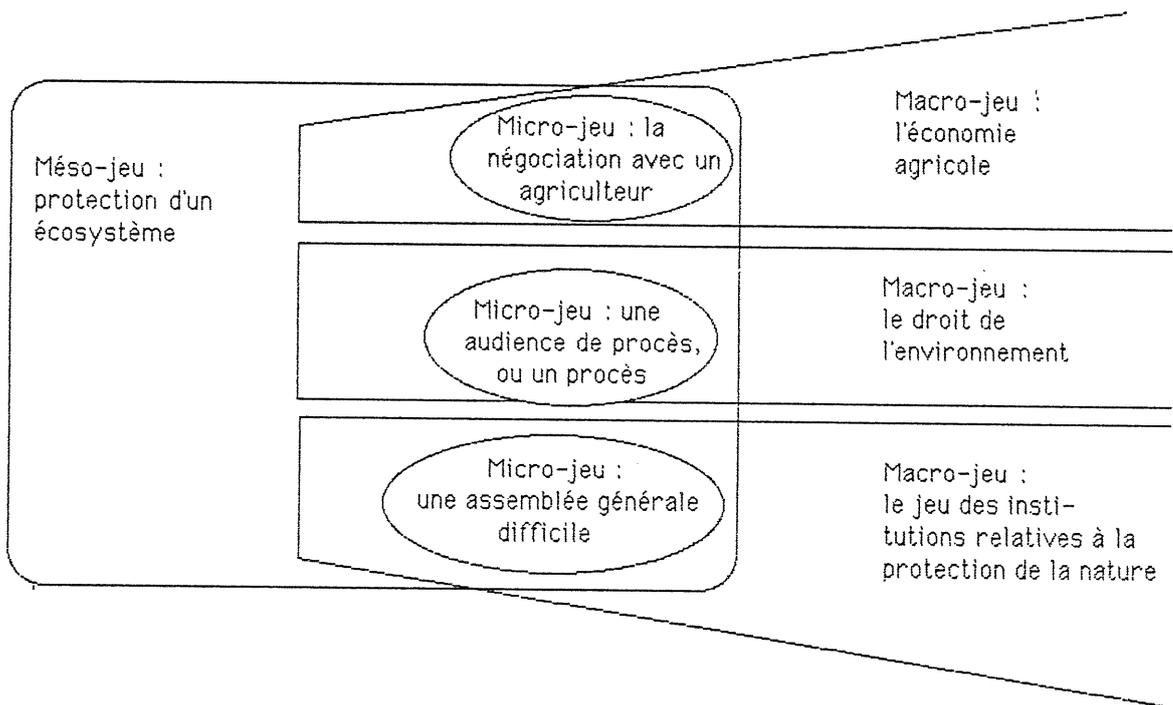


Planche 11 :
Jeux sociaux multiples :
mico-, macro- et méso-jeux

**Planche 12 : Diagnostic de la gestion effective,
Questions essentielles correspondant
aux différents niveaux de jeu**

Formulation du problème

Quel est le territoire (le problème) concerné?

Quel sont les fonctionnements pertinents?

Quels sont les qualités qui nous intéressent?

Analyse de la partie technique

Quelles sont les actions humaines qui affectent actuellement ou potentiellement le milieu?

Quelles modifications à ces actions peuvent améliorer la situation?

Quelles interventions techniques spécifiques peuvent améliorer la situation?

Analyse de la gestion effective, partie non-technique

Quels sont les acteurs impliqués?

Quelles sont les institutions, règlements, procédures pertinents?

Quelle(s) logique(s) y guident les choix des acteurs?

Analyse de la gestion intentionnelle, partie non-technique

Quels changements dans la logique des acteurs peuvent améliorer la situation?

Quelles interventions peuvent amener ces changements?

de l'environnement - des informations que les langages d'analyse sectorisés (économie, droit,....) séparent sans espoir de synthèse.

Appliquée, comme nous venons de le faire à un problème d'environnement imaginaire, l'analogie des jeux nous fournit des grilles d'analyse creuses. Celles-ci sont autant d'idées a priori sur la forme que devrait avoir une compréhension satisfaisante du problème - autrement dit, autant de cahiers des charges pour la réflexion. Pour le praticien, un diagnostic méthodique de la gestion effective va consister à remplir d'information ces canevas. Comme je l'ai fait remarquer en préambule, cela serait fort simple si l'information qu'il recueille était déjà présentée coupée, parée et emballée comme dans un jeu de société. Mais ce n'est pas le cas. Si encore l'information était simplement en désordre mais accessible dès le départ de la réflexion, il suffirait de la réorganiser : ce serait un moindre mal. Mais en fait, l'information n'arrive que petit à petit, et déjà organisée d'une manière qui - et nous y reviendrons en détail dans le chapitre sept - ne facilite pas son exploitation.

Une fois que l'acteur sait en quels termes il voudrait comprendre sa situation, il lui faut donc encore faire une démarche volontaire et systématique pour trouver et organiser l'information dont il a besoin. Le chapitre suivant propose une telle démarche.

CHAPITRE SIX : ENQUETE SUR LA GESTION EFFECTIVE

...au lieu de rechercher le ou les coupables, au lieu d'essayer de localiser le vice de structure ou le vice de fonctionnement, il s'agit de faire un diagnostic du système qui permette de comprendre en quoi et pourquoi, dans ce système, les comportements ou les mécanismes incriminés sont en fait rationnels.¹

Introduction

Dans le chapitre précédent, on a utilisé l'analogie du jeu de stratégie pour poser un cadre de réflexion. Ceci fait, on va maintenant proposer une démarche de diagnostic méthodique des aspects non-techniques d'un problème d'environnement donné. Cette démarche trouve ses bases dans l'approche "systèmes-acteurs", utilisée à l'occasion de presque toutes les études de cas de l'équipe de SCORE. L'approche "systèmes-acteurs" a pour origine la sociologie des organisations. Elle s'en est différenciée peu à peu sur un certain nombre de points, à mesure qu'elle était utilisée dans les domaines de l'environnement et de la gestion du milieu rural, et surtout sur des problèmes de politiques publiques². Voici la définition qu'en donne Gilles Barouch : "Procédure de recueil et d'analyse de données visant à étudier un problème puis à intervenir sur un système; elle repose sur la confrontation et l'intégration successive des points de vue exprimés sur la réalité étudiée; elle tire son nom du fait qu'elle distingue et confronte des points de

¹ M. Crozier, E. Friedberg, L'acteur et le système, p. 200 (BGM, 1974).

² Un rôle très important dans le développement de l'approche système-acteurs revient à H. Ollagnon, du service RCB (devenu MAE) du ministère de l'agriculture. On en trouvera un exposé, sous un angle un peu différent, dans la thèse de G. Barouch : "La décision au fil de l'eau" (BR, 1987).

vue globaux (nationaux, régionaux, locaux) d'une part et des points de vue d'acteurs élémentaires ou groupes d'acteurs d'autre part." J'ai essayé de donner ici un guide pratique du diagnostic "système-acteurs".

Dans le cas d'une investigation active et délibérée des problèmes, l'information résulte d'une enquête. Il peut s'agir de l'enquête "officielle" d'un chargé d'études qui interroge les acteurs et épiluche les documents disponibles. Il peut aussi s'agir de l'enquête informelle et diffuse par laquelle l'acteur de terrain lui-même recherche l'information à mesure qu'il agit, se renseigne et interroge autour de lui¹. Dans la dynamique de l'enquête, l'accès à l'information va être surtout organisé acteur par acteur. En effet, c'est surtout à travers la logique des différents acteurs que l'on va pouvoir saisir les jeux qui se jouent et in fine les assembler dans l'ordre de cohérence d'un "jeu d'environnement".

Pour présenter en détail la méthode proposée, nous allons privilégier l'ordre du déroulement effectif de l'investigation. Partant d'un premier travail de formulation du problème, celle-ci approfondit les logiques des acteurs pour dégager ensuite comment celles-ci s'articulent en un système. Dans ce chapitre, nous utiliserons ensuite surtout une terminologie de systèmes et d'acteurs². Là où cela paraîtra utile, nous proposerons des perspectives pour approfondir en termes de jeu, particulier pour ce qui concerne la compréhension des logiques d'acteurs.

¹ L'exemple du jeu d'aventure ou du roman de détective privé américain illustrent bien la relation aventure-enquête

² En effet, il nous a paru peu utile de substituer systématiquement les termes de joueurs à acteurs, de jeu à système, etc, là où cela n'ajoute rien à la réflexion. On peut noter en passant que la métaphore du jeu est devenue si prégnante, que l'on lit maintenant couramment dans des textes américains le terme de "joueur" à la place de celui d'acteur, sans aucun changement de contenu.

A. Le déroulement de l'enquête

Un praticien (ou un homme d'étude) est confronté à un problème d'environnement : une préoccupation donnée, relative à un écosystème donné. Il sait que ce problème est lié à un système de gestion effective de celui-ci. Sa préoccupation et son passage à l'action font de ce système un champ d'action, un jeu d'environnement dans le cadre duquel il devra oeuvrer à la recherche d'une solution. Mais ce jeu d'environnement ne se donne pas en général comme tel : il est le plus souvent implicite, ou virtuel.

Il va donc falloir le découvrir par une enquête. Celle-ci comporte (cela ressort du chapitre précédent) plusieurs volets :

- la délimitation du jeu à étudier,
- le rassemblement et la synthèse des connaissances sur la dimension scientifique et technique du problème,
- l'identification des acteurs concernés,
- l'analyse des actions et de la logique de ces acteurs,
- la reconstitution sur cette base d'une image d'ensemble du jeu d'environnement dans lequel ces acteurs sont pris, avec ses règles, ses enjeux, et sa dynamique dominante.

Nous allons aborder successivement les problèmes méthodologiques que pose chacun de ces volets. Bien sûr, ceux-ci sont plus ou moins ordonnés dans le temps. Par exemple, on ne peut pas interroger un acteur avant de l'avoir identifié comme tel, ce qui suppose à son tour que le problème ait été délimité. Mais cela ne doit pas faire croire qu'il y ait là, comme dans une recette de cuisine, des étapes qui se suivraient sans retour. Par exemple, on peut très bien découvrir à un stade avancé de la réflexion que l'on a omis un acteur important, ou qu'il faut revoir la manière dont on avait défini les limites du système. Même s'ils sont présentés ici de façon séquentielle, les différents volets sont à prendre comme autant d'éclairages sur le même problème, dont on doit se faire une image à la fois détaillée et globale.

B. La recherche de l'information

Il paraît utile d'abord de s'attarder un peu sur le problème du recueil de l'information. Nous avons besoin en particulier d'information sur :

- les acteurs concernés,
- leurs logiques,
- les règles de gestion existantes, et les interactions entre les acteurs.

Pour cela, nous disposons de trois sources :

- les matériaux publics tels que rapports, livres, interventions d'acteurs dans des réunions,
- les témoignages que l'on peut recueillir sur un acteur auprès des autres acteurs en les questionnant,
- le témoignage de chaque acteur sur lui-même quand on l'interroge.

En ce qui concerne les matériaux écrits, le problème est de les obtenir et, au préalable, d'avoir connaissance de leur existence. Bien sûr, il y a des mécanismes de documentation accessibles à tous. Mais dans la pratique, surtout dans les contextes conflictuels, surtout quand on est pressé, donc quand on a le plus besoin d'information, on met la main sur les matériaux écrits grâce à l'aide d'un réseau de connaissances dans le domaine. De façon analogue, pour voir ce qu'un acteur a en tête, il faut le voir en réunion, et pour cela, être introduit. Disons, au risque de paraître Prudhomesque, que pour l'homme de terrain en particulier, constituer un réseau et s'"introduire" constitue la base élémentaire de l'acquisition d'information, et de toute action stratégique.

Pour ce qui est du recueil direct de l'information auprès des acteurs, la position de l'homme d'étude et celle de l'homme de terrain sont d'ailleurs très différentes. Le premier dispose en quelque sorte d'un "permis de fouiner", qui lui ouvrira plus ou moins de portes selon la position du demandeur d'étude qui l'aura délivré. Dans presque tous les cas, il créera cependant une situation plus facile que celle de l'homme de terrain. En effet, l'enquêteur chargé d'étude qui vient interroger un acteur met

celui-ci devant l'alternative suivante : s'il ne dit rien ou pas grand chose, il protège ses secrets, mais d'un autre côté, il risque que l'étude ne prenne pas en compte sa position et sa vision des choses autant qu'il le voudrait. Il va donc le plus souvent parler pour essayer de convaincre. Bien sûr, il est peu probable qu'il dise tout, et que tout ce qu'il dise... Mais l'homme d'étude peut - c'est sa profession - être exigeant sur les faits, et se laisser un peu convaincre en échange d'un peu d'information nouvelle.

Cette dynamique de l'enquête, l'acteur de terrain ne peut guère en profiter, surtout dans les situations délicates. Il va donc être obligé de se reposer davantage sur les matériaux écrits et les interventions publiques des acteurs, et sur ce qu'il peut retirer de ses rencontres avec eux. Il sera donc davantage amené à reconstituer la logique des acteurs à partir de témoignages plus ou moins épars. En contre-partie, il dispose des atouts de la longue période et de l'implantation locale.

Mais la différence entre homme de terrain et enquêteur n'est ici qu'une différence de degré. Dans les deux cas, l'information se présente incomplète et plus ou moins mal organisée; il faudra la compléter, l'interpréter. La tâche sera d'autant plus facile qu'on aura posé, ou que l'on se sera posé les bonnes questions.

Pour cela, il me paraît utile d'inclure ici une check-list de questions utiles (planche 13). Après ce qui vient d'être dit du recueil de l'information, il doit être clair qu'il ne s'agit pas d'un questionnaire que l'on pourrait faire remplir aux acteurs. C'est plutôt :

- dans le cas d'une enquête directe auprès des acteurs, un guide d'entretien que l'enquêteur peut appliquer de façon très souple, dans le flot de la conversation,
- dans le cas d'une enquête indirecte, un guide pour orienter l'observation des autres acteurs ou reconstituer en imagination, à partir des matériaux disponibles, une image cohérente des logiques de chaque acteur puis des interactions entre acteurs.

PLANCHE 13 :
UNE CHECK-LIST SUR LES LOGIQUES D'ACTEURS

1) Données de base sur l'acteur

- Quelle est sa dénomination
- Comment est-il organisé
- Quelle est sa vocation, ou sa mission statutaire

2) Relation de l'acteur avec le problème

- En quoi ce territoire ou ce problème le concerne-t-il
- Quelles sont les actions qu'il conduit par rapport à eux
- Quel est sa perception du problème, quelles information peut-il fournir sur le problème

3) Les logiques d'action

- Quel est le cadre -par exemple, réglementaire, technique, institutionnel, ...- des actions de l'acteur
- Quelles sont les raisons qui sous-tendent ces actions
- Dans quelle mesure l'acteur pourrait-il changer ses actions dans l'éventualité d'un changement de la gestion globale du milieu

4) Interactions avec les autres acteurs, information sur ces derniers

- Quels sont les autres intervenants, quels sont parmi eux les interlocuteurs essentiels
 - Quels sont le rôle et les interventions de chacun
 - Quelles raisons expliquent ces interventions
- Quelle est la part de chacun dans les difficultés éventuelles de la gestion actuelle, quelle part peut-il avoir dans une éventuelle solution.

Planche 13 : suite

5) Attitude d'ensemble de l'acteur par rapport au problème, perspectives d'avenir

- Qu'est-ce qui, selon l'acteur, pourrait rendre ce milieu plus riche, et en quoi consisterait cette richesse
- Quelles sont, toujours selon lui, les menaces qui pèsent sur ce milieu, et qu'est-ce qui peut permettre de les éviter
- Quels sont les facteurs d'adaptabilité pour le futur dans la gestion de ce milieu, et qu'est-ce qui permet de les maintenir
- En quoi son intervention dans la gestion de ce milieu est-elle cohérente par rapport au reste de son activité
Il est également utile de poser des questions du type suivant :
- Comment voyez-vous l'évolution de ce territoire ou de ce problème dans les cinq ans à venir
- Quelle évolution espérez-vous pour ces cinq prochaines années
- Comment voyez-vous l'évolution du territoire ou du problème dans les vingt, dans les cinquante ans à venir, comment l'espérez-vous sur la même période

C. Délimitation du jeu

Si tout va bien, que nous avons rencontré assez d'acteurs, trouvé des matériaux, nous voici confrontés à un masse d'informations au mieux "mal-cohérentes"¹, souvent contradictoires. Comment l'organiser à mesure? Commençons par le problème de la délimitation du système que l'on veut comprendre.

Si l'information sur le "Monopoly" peut se présenter avec l'heureuse concision et la clarté dont on a parlé plus haut, c'est en grande partie parce que, comme tous les jeux de société au sens strict du terme, celui-ci est presque totalement fermé : entre les éléments qui appartiennent au jeu et ceux qui n'y appartiennent pas, il n'y a pratiquement pas d'ambiguïté. Par contraste, le jeu qui s'organise autour de la gestion d'une ressource, d'un espace, d'un problème d'environnement apparaît très ouvert.

Pourtant un jeu, comme un système ne peut être compris que dans la mesure où il est plus ou moins fermé. Il faut pouvoir tracer une frontière, même relative, entre ce qui doit nécessairement être pris en compte et ce qui est plus marginal, entre ce qui est à considérer comme interne au jeu, et ce qui sera vu comme extérieur. Cette délimitation du problème est un élément important et très délicat de toute démarche de diagnostic d'une situation en vue d'aider à la décision. Important, parce que l'analyse proposée et ses résultats vont en dépendre étroitement. Délicat, parce qu'il ne faut ni omettre des aspects déterminants du problème, ni admettre la foule pressante des informations qui ne sont pas indispensables (mêmes si elles sont intéressantes). Il y a donc, pour reprendre les termes de B.Roy², un "art de la découpe". Quels en sont, dans le domaine qui nous intéresse, les rudiments?

La première remarque est qu'il ne peut être question de tracer dès le départ de la réflexion une ligne fixée qui séparerait le dedans

¹ C'est à dire souvent non pas détachées les unes des autres dans l'incohérence, mais au contraire prises dans le ciment d'une cohérence autre, qui ne nous convient pas et s'opposent à nos tentatives pour utiliser l'information et pour comprendre.

² Méthodologie Multicritère d'Aide à la Décision (BGM, 1985)

et le dehors, l'essentiel de l'accessoire. En effet, c'est seulement à mesure que progressera la compréhension que l'on pourra peu à peu en juger. En tout état de causes, la fermeture proposée devra rester relative, dynamique, et ne pourra pratiquement jamais être considérée comme définitive, puisque tant que l'action continuera, on sera sans cesse obligé de faire de la place à des éléments d'information nouveaux.

L'art de la découpe repose donc sur un cercle : il faut comprendre pour bien découper, et il faut bien découper pour comprendre. La fermeture relative que l'on veut établir au départ du diagnostic doit donc être la base heuristique d'un tri et d'une organisation de l'information, nourris par la compréhension au fur et à mesure qu'elle se constitue. Ce tri et cette organisation doivent faire face à deux défis essentiels :

- la tendance de l'analyse à dériver par rapport à la définition initiale de ses objectifs. C'est ainsi qu'il est très facile, en partant d'un problème de gestion de l'environnement d'en arriver à se dire que les problèmes sont, "au fond", politiques ou sociologiques, ou économiques. Il y a là matière à passionnantes réflexions et interminables discussions. Mais à se laisser entraîner trop loin sur ce terrain, l'acteur risque de perdre de vue les conditions concrètes de son action et les objectifs qui constituent sa mission. La découpe doit donc garantir un centrage de la réflexion autour de la problématique opérationnelle que suppose la préparation de l'action.
- le risque d'être submergé par la prolifération de l'information et des analyses hétérogènes ou contradictoires. Il faut donc se donner des critères sévères pour distinguer de la masse des commentaires judicieux et intéressants les éléments de compréhension qui sont effectivement pertinents pour préparer l'action.

Comme nous l'enseigne l'analyse de systèmes, tout se tient, tout est dans tout, et réciproquement. La découpe doit donc commencer par rompre le cercle d'une pensée trop globalisante, et par imposer un ancrage, ou un centrage. Dans une analyse stratégique, la meilleure solution est de fonder celui-ci sur les orientations fixées à l'action : c'est de cette manière que l'on peut éviter la dérive de l'analyse dénoncée plus haut. Pour l'acteur d'environnement,

l'objectif de l'action concerne soit un territoire défini -par exemple quand il s'agit de la gestion d'un certain milieu naturel-, soit un problème délocalisé, mais défini sur le plan technique -par exemple le problème des pluies acides ou celui de la sauvegarde de l'ours dans les Pyrénées. L'état d'un milieu ou l'évolution d'un problème sont déterminés par un ensemble de facteurs techniques, qui imposent donc une première délimitation du domaine d'investigation.

Il y a là un premier point de repère : ancrer l'analyse sur un territoire ou un problème technique concret, et accepter, ou plutôt rechercher activement quelles sont les délimitations que ce problème induit. Même si cela a l'air d'un truisme, ce n'est pas toujours ce que l'on fait. Par exemple, si au lieu de centrer l'analyse sur les mécanismes de précipitation acides, on l'organise autour d'un enjeu formulé en termes de choix social, par exemple la question de savoir s'il faut ou non équiper les véhicules à moteur de pots d'échappement catalytiques, on se place dans une configuration de diagnostic tout à fait différente. Aussi simple qu'il paraisse, ce centrage de l'analyse pose deux difficultés pratiques.

D'abord, les objectifs d'un acteur ne sont pas toujours clairement définis au départ sur le plan technique. Cette définition est en général le résultat d'un premier travail qui va permettre de traduire la mission de l'acteur exprimée en termes complexes -à la fois politiques, sociaux, écologiques...- dans des objectifs opérationnels clairs. Bien sûr, ce travail ne peut pas être achevé entièrement avant d'entreprendre le diagnostic des conditions de l'action; il faudra donc y revenir au fur et à mesure que la compréhension des problèmes s'affine. Mais dans tous les cas il est indispensable pour démêler l'entrelac des facteurs "naturels " et des facteurs sociaux en matière d'environnement.

Ensuite, la délimitation des problèmes que suggère leurs caractéristiques techniques ne va pas toujours de soi. Tous les écosystèmes ne sont pas clairement fermés, loin de là. On est donc renvoyé à une analyse soigneuse du problème sur le plan écologique ou technique, qui va indiquer ce qui est possible et ce qui est souhaitable en matière de délimitation du champ du diagnostic. Faute de faire ce travail correctement, on risque de produire une analyse

du problème de gestion dans son ensemble qui exclut certains déterminants essentiels du résultat technique de cette gestion, et donc rende impossible une évaluation correcte des actions possibles.

Le centrage sur les délimitations techniques du problème est donc nécessaire. Mais il n'est pas du tout suffisant. En effet, il ne s'agit pas seulement de comprendre les conséquences des actes de gestion sur le milieu, mais aussi les raisons qui amènent les acteurs à faire tel choix, ou à accomplir telle action, qui vont affecter l'environnement. Or ceux-ci sont effectués pour la plupart en référence à des systèmes de gestion qui n'ont rien à voir avec l'environnement. Par exemple, l'entreprise qui déverse des flots de produits chimiques dans une rivière, et qui participe ainsi à sa gestion, règle son système de production, et donc sa pollution, sur un système économique dans lequel elle est engagée, et dont les délimitations peuvent être très différentes de celles du bassin versant, champ technique du problème de la qualité de l'eau.

Mais s'il fallait inclure tout le champ d'action de chaque acteur impliqué, on se retrouverait vite à essayer de comprendre en une seule analyse tous les problèmes du monde. Par exemple, le refus de telle entreprise de s'équiper d'un système de dépollution peut être argumenté par l'augmentation excessive des coûts de production que cela entraînerait pour elle, donc par sa position dans la compétition internationale, affectée elle-même par les stratégies et négociations entre gouvernements au sujet du libre échange.

On voit bien qu'il faut se donner des critères pour limiter le champ de l'enquête de façon à ce qu'il reste à la fois raisonnable dans son étendue, et centré sur la problématique propre de l'acteur d'environnement. Pour cela, il est bon de repartir du fait qu'ici l'on veut analyser la gestion effective d'un milieu, non pas abstraitement et du point de vue de Sirius, mais en tant que contexte pour l'action d'un acteur d'environnement donné. Ceci nous indique encore deux lignes directrices pour centrer et limiter le champ de l'investigation.

La première correspond au fait que l'action ne va pas consister à

manipuler des paramètres abstraits d'un système, mais plutôt à intervenir auprès d'acteurs concrets¹, pour tenter d'influencer leurs pratiques. Ce que l'on va dès lors essayer de mettre en évidence dans le diagnostic, c'est l'organisation concrète des actions et interactions des acteurs. On peut illustrer cette idée par un exemple. L'entreprise qui prend la décision de polluer -ou qui ne prend pas la décision de dépolluer, ce qui revient à peu près au même- le fait en fonction d'un certain nombre d'éléments du contexte de son activité, comme ses coûts de production et ses prix de vente, la pression réglementaire qui s'exerce sur elle, et sa capacité à mobiliser les notables locaux pour défendre ses intérêts. Dans un modèle abstrait, on pourrait traduire cela en disant que la pollution est déterminée par la conjoncture économique, le système réglementaire, et la volonté politique existante de donner ou non priorité à l'environnement. Mais une telle perspective n'est guère satisfaisante pour une réflexion qui prépare l'action. L'acteur d'environnement n'a pas pour interlocuteurs la conjoncture économique, la réglementation, et la volonté politique, mais des acteurs économiques, des acteurs administratifs, des acteurs politiques, dont chacun évolue dans un univers de décision plus complexe et plus ambigu que la combinaison de quelques paramètres.

Ici, la notion de jeu est particulièrement éclairante ; elle désigne comme essentiels les choix et actions des joueurs, et situe les différents paramètres et mécanismes de la situation comme éléments de contexte. C'est la même démarche qu'on proposera ici de suivre : axer l'investigation sur les acteurs impliqués dans la gestion, et considérer les différents paramètres descriptifs comme éléments du contexte, que l'on mobilisera en fonction des besoins pour affiner l'analyse, mais qui n'ont pas à encombrer dès le départ l'image de la dynamique d'ensemble du jeu que l'on essaye de délimiter.

Cependant, il faudra être encore un peu plus restrictif, dans la mesure où, en dernière analyse, tout le monde interagit avec tout le monde. Il faudra choisir ceux des acteurs sur lesquels on

¹ Au risque d'être lourd, soulignons cet intérêt qu'a la notion de jeu, de mettre l'accent sur la dimension d'interaction concrète entre les acteurs, et de la séparer très clairement des autres facteurs et relations du système.

concentrera son attention. Le vaste théâtre de la Nature et de la Société comporte d'innombrables scènes sur lesquelles se jouent les enjeux de gestion du milieu. Chaque scène a son décor, ses acteurs, ses règles dramatiques propres. Mais un acteur d'environnement donné ne joue pas sur toutes les scènes à la fois. Il joue sur une scène, ou sur quelques scènes, et encore, en ordre séparé. Dans son diagnostic, il peut donc se limiter pour l'essentiel à celles des scènes d'interaction concrètes dans lesquelles il a la possibilité ou le désir d'intervenir. Les autres acteurs, les autres contextes auxquels il n'accède pas, il peut les considérer comme des éléments extérieurs au jeu qu'il joue, et les inclure en tant que tels dans son diagnostic, sans les laisser encombrer le tableau.

Ce critère assez général de délimitation entre ce qui est à prendre respectivement comme intérieur et comme extérieur au jeu amène en particulier à distinguer entre les différents niveaux où se situent les interactions entre acteurs. En effet, si un diagnostic mène à une action, celle-ci se déroulera plutôt à un certain niveau -où à plusieurs niveaux, mais séparés sur le plan pratique- : au niveau du maire d'une commune, au niveau des décisions législatives nationales, au niveau de la Politique Agricole Commune, etc. Or les problèmes ne se posent pas de la même façon à Bruxelles, à Paris, et à Villeneuve-les-Olivettes. Pour déboucher, l'analyse doit délimiter les différentes scènes sur lesquelles se joue la gestion.

Pour résumer on peut dire que l'analyse de la gestion effective d'un problème d'environnement doit d'abord reposer sur une délimitation correcte de ce problème en termes techniques. Elle doit ensuite circonscrire son investigation de la dimension non-technique de la gestion aux contextes concrets d'interaction entre acteurs auxquels on peut effectivement avoir accès dans son action.

Il faut remarquer que cette dernière maxime ne résoud pas tous les problèmes. En effet, on peut très bien être amené à découvrir que les contextes de l'action, y compris ceux dans lesquels doivent évoluer les acteurs de l'environnement, sont organisés de telle façon qu'il est très difficile de les mettre en cohérence avec la logique et la délimitation techniques des problèmes de la Nature. C'est l'une des difficultés liées au fait que les problèmes d'environnement naissent d'une incohérence entre un cadre d'action

humaine et la dynamique des systèmes naturels, les seconds étant d'ailleurs considérés comme marginaux (environnants) par rapports aux premiers. C'est la mission de l'acteur d'environnement d'agir pour réintroduire dans les divers systèmes de gestion les conditions d'une cohérence avec les mécanismes écologiques. Une nouvelle découpe pour l'analyse des systèmes de gestion, centrée sur les mécanismes propres du problème d'environnement est un premier pas nécessaire dans cette direction.

D. L'identification des acteurs

Il s'agit ici encore d'une tâche relativement simple a priori, puisqu'elle consiste à identifier les acteurs dont les positions, la situation ou les actions ont une importance dans l'explication du système de gestion observé, ou peuvent éventuellement avoir une importance dans les actions que l'on pourrait entreprendre sur ce problème. Il faut toutefois apporter un certain nombre de précisions. La première concerne la notion d'acteur elle-même : s'agit-il d'un individu, d'une équipe, d'une institution, d'un groupe social plus ou moins flou? En fait, toutes ces entités peuvent être des acteurs. Ce qui caractérise l'acteur, c'est :

- le fait qu'il agit,
- le fait que cette action correspond à une certaine logique qui lui est propre et le distingue des autres acteurs.

A partir de là, il reste à choisir, dans chaque cas, qui on va considérer comme acteur et inclure dans l'analyse. Il faudra choisir aussi jusqu'à quel degré de détail distinguer des acteurs différents à l'intérieur d'organismes plus ou moins complexes. Pour cela il est bon de se guider sur les deux critères suivants :

- Est-ce que la logique de tel acteur est différente de celle de ses voisins?,
- Est-ce que son action a un impact significatif sur les processus de décision qui aboutissent à la gestion effective qu'il s'agit de comprendre?

Prenons-en pour exemple une expertise conduite dans une commune. Au cours de celle-ci, il s'agissait à un moment donné de comprendre le

processus de décision qui allait mener à la réalisation ou non de deux équipements techniques -une lagune d'épuration et une installation associée d'aquaculture- qui auraient de grandes conséquences sur la gestion d'une zone humide littorale. Partant des procédures et des processus de décision tels qu'ils se préfiguraient, il apparaissait que le choix de la commune serait déterminant. C'est donc le "oui" ou le "non" du maire, et les spécifications par lui apportées, qui allaient décider largement du résultat.

L'enjeu du diagnostic devenait donc de savoir comment le maire allait préparer sa réponse : "oui", "non", ou "autrement". En approfondissant un peu cette question, il est apparu que le maire était entouré d'une part d'un certain nombre de conseillers parmi les employés de la municipalité -par exemple, le directeur des services techniques-, et d'autre part, d'un certain nombre de comités ad hoc, par exemple, un comité pour le développement de l'aquaculture. De plus, le maire était sensible dans ses décisions aux opinions et aux intérêts de certains groupes sociaux plus ou moins structurés, comme les chasseurs par exemple. Dans ce cas, puisque la position prise par la commune était déterminante, et qu'elle était le résultat d'une prise de décision complexe impliquant un certain nombre d'acteurs internes à la municipalité, il était important d'aller assez loin dans le détail et d'identifier toutes les différentes voix, ou les différents pouvoirs internes comme autant d'acteurs distincts, dont chacun pouvait peser sur la décision du maire.

Deuxième remarque, si l'on part du point de vue que l'analyse doit être centrée sur l'évolution concrète de l'environnement, donc des systèmes naturels, c'est l'ensemble des actions humaines s'exerçant sur celui-ci qui est déterminant. Ceci incite à distinguer deux catégories d'acteurs : ceux qui agissent directement, matériellement sur le milieu d'une part, et d'autre part ceux qui n'agissent qu'indirectement, en influençant les premiers. Cette distinction correspond à l'intérêt, signalé plus haut, de séparer les scènes d'interaction effective. Elle est très bien illustrée par le cas de la Corse, où nous avons différencié les acteurs villageois d'une part, et les intervenants extérieurs d'autre part.

On peut encore proposer de nombreuses autres distinctions ou clas-

sifications en ce qui concerne les acteurs. Par exemple il est certain qu'un acteur institutionnel et un groupe social diffus sont par beaucoup d'aspects très différents. On peut aussi reprendre la distinction de B.Roy entre les "intervenants" et les "agis". Mais il vaut mieux effectuer ce type de distinctions au cas par cas, en fonction des besoins particuliers du diagnostic, plutôt que de faire des distinctions théoriques qui n'auraient pas de portée pratique générale.

E. Analyse de la logique des acteurs

Pour comprendre la gestion effective d'un milieu, le point crucial est l'analyse de la logique des acteurs impliqués. On a déjà vu, et l'exemple de la Corse le montre d'une manière frappante, que la gestion effective n'obéit pas à une logique globale unique, mais que chaque acteur agit selon une logique à lui, en fonction de sa situation et de ses desiderata. La logique d'ensemble ne correspond à la volonté de personne, mais émerge de la combinaison de ces logiques, que l'on appelle aussi des rationalités locales¹. Donc pour comprendre la gestion effective d'un milieu naturel, il faut comprendre les logiques - les rationalités locales - des acteurs impliqués. Cette compréhension des logiques d'acteurs a aussi un intérêt tactique immédiat : intervenir dans la gestion des milieux naturels, c'est avant tout intervenir auprès des autres acteurs de cette gestion. La qualité et l'efficacité de cette intervention dépendent directement de la capacité que l'on a à comprendre la logique des acteurs avec qui l'on doit interagir.

Il convient d'abord de préciser la notion de logique d'acteur ou rationalité locale. Cette notion est ambiguë ; elle peut désigner trois formes très différentes de rationalité :

- le discours logique par lequel un acteur justifie sa position ;
c'est le domaine de la rationalisation a posteriori;

¹ Les notions de rationalités locales et de gestion émergente sont au fondement de la sociologie des organisations (voir Crozier et Friedberg, BGM, 1974).

- le raisonnement que l'acteur se tient in petto en déterminant sa stratégie; c'est le domaine de la raison ou de la rationalité conscientes de l'action;
- un processus de choix rationnel en ce sens qu'il est possible de comprendre ces choix comme "logiques" au regard du contexte dans lequel était placé l'acteur qui les a fait, même si celui-ci n'en était pas conscient.

Cela se traduit par deux alternatives pour interpréter la logique d'un acteur :

- la première est de savoir si l'enquêteur, dans son analyse, doit faire fond sur ce que l'acteur dit de ses raisons, ou bien sur ce que lui-même peut interpréter comme ayant été les raisons de l'acteur ;
- la seconde est de savoir si, dans son interprétation de la rationalité d'un acteur, il doit essayer de reconstituer le raisonnement que celui-ci s'est effectivement tenu, ou aller plus loin, jusqu'aux intérêts et considérants objectifs qui ont pu peser inconsciemment sur ses choix.

Penchons nous d'abord sur la première de ces alternatives et, pour fixer les idées, imaginons que l'enquêteur essaye de déterminer la logique qui pousse un acteur administratif à mener des actions de drainage dans une zone humide. On dispose, pour comprendre sa motivation, de deux sources :

- les raisons qu'il avance de son choix, par exemple, l'argument que le drainage est nécessaire à la survie des exploitations agricoles,
- l'analyse de sa situation et de ses intérêts, par exemple le fait que les ingénieurs peuvent tendre à prendre position en faveur du drainage parce que la conduite des travaux les intéresse.

L'analyse des raisons avancées, que l'on peut appeler l'analyse subjective correspond à l'hypothèse d'un décideur libre et rationnel; l'analyse des déterminants, que l'on peut appeler objective, met l'accent sur le décideur comme rouage d'un système soumis aux lois des causes et des effets, qu'il s'agisse du système économique, du système social, ou même de l'inconscient psychologique. Chacune de ces deux approches a ses avantages et ses limites (voir planche 14).

**APPROCHE SUBJECTIVE
(LES RAISONS)**

Une écoute soigneuse des raisons avancées permet de se faire une idée de la représentation du problème que se fait l'acteur, très utile pour comprendre ses décisions

Permet le dialogue, puisque le point de départ a été accepté par l'interlocuteur.

Certaines motivations sont rarement identifiées par l'acteur lui-même.

Une partie des raisons ne sont pas dites par dissimulation; une partie des raisons avancées peuvent n'être que des arguments ad hoc.

**APPROCHE OBJECTIVE
(LES CAUSES)**

L'excès d'interprétation peut mener au procès d'intention et au renforcement des stéréotypes.

Dialogue difficile, puisque le point de départ n'est pas reconnu par l'interlocuteur.

Permet de prendre en compte des aspects importants de la décision que seul révèle un "oeil extérieur".

Il n'y a guère de moyen sûr pour comprendre les déterminations : on en est réduit à faire des hypothèses, souvent idéologiques, sur ce qui motive les hommes.

Planche 14 : Avantages et inconvénients respectifs de la prise en compte des raisons avancées par un acteur et des causes que l'on peut attribuer à ses choix

Aucune des deux approches ne permet d'épuiser la logique des acteurs. Dans la pratique, il est bon de combiner les deux, et être conscient que l'on ne peut pas aller dans la compréhension au-delà d'un certain point. On n'aura jamais d'un acteur une compréhension définitive, mais toujours pour partie hypothétique, et faite pour s'affiner et se modifier avec la pratique. Cette analyse montre aussi que si l'on a isolé pour les besoins de l'exposé l'analyse des logiques d'acteurs des autres tâches du diagnostic, les logiques d'acteurs sont en fait intimement liées aux processus qui sont en train de s'accomplir :

- la logique d'argumentation de l'acteur - sa rationalité à posteriori - correspond au développement des controverses en cours et, de façon plus large, aux jeux rhétoriques et relationnels qui "enrobent" la décision ;
- la rationalité de l'acteur est liée à sa situation stratégique, aux multiples règles qui y sont combinées, à l'évolution du jeu d'environnement auquel il participe.

Nous laisserons de côté pour le moment la dimension rhétorique de l'enquête pour nous concentrer sur la mise en évidence des rationalités soit délibérées, soit objectives des acteurs. Celle-ci repose sur l'hypothèse d'une certaine rationalité des acteurs, prise dans un sens assez large, et qui est un peu la plate forme commune de la sociologie des organisations et de la recherche en gestion. Crozier formule cette hypothèse de la façon suivante. "Le comportement d'un acteur, aussi déconcertant, irrationnel qu'il puisse paraître au premier abord, a toujours un sens rapporté à son contexte : s'il n'est pas rationnel par rapport à des objectifs, l'acteur est rationnel par rapport à des contraintes et des opportunités d'une part, par rapport au comportement des autres acteurs d'autre part." Cette hypothèse large est assez réaliste ; elle ne suppose pas, par exemple, que l'acteur soit tout à fait honnête, ni tout à fait raisonnable. La cohérence dont on parle peut inclure des raisons cachées, des motivations inconscientes. C'est une hypothèse de rationalité qui peut intégrer analyse subjective et analyse objective. Elle ne suppose pas non plus que l'observateur connaisse les vraies raisons du choix de l'acteur. Celui-ci peut obéir à plusieurs raisons. L'observation d'une certaine cohérence ne permet pas de juger et de dire : "c'est là la raison", mais seulement : "c'est une explication possible". Elle ne suppose pas non

plus que les acteurs prennent toujours les décisions les meilleures pour eux : une cohérence n'est pas une optimisation.

L'hypothèse de rationalité présente des avantages décisifs : elle évite le dogmatisme, et la tentation de déclarer l'autre déraisonnable parce que l'on a pas compris ses raisons, ou que l'on ne veut pas les comprendre. Tant qu'un acteur paraît déraisonnable à celui qui l'observe, celui-ci doit partir de l'hypothèse que sa propre information ou sa propre réflexion ne sont pas encore suffisantes. L'hypothèse de rationalité relativise le procès d'intention car elle ne permet pas d'affirmer qu'il y ait pour une décision donnée une seule raison possible.

Ensuite, si l'observateur est en même temps un acteur engagé dans le processus social, l'hypothèse de rationalité lui offre un levier très fort pour l'aider à surmonter les obstacles psychosociologiques qui lui rendent plus difficile le fait de comprendre : sa tendance à rester enfermé dans sa propre logique, qui peut lui rendre incompréhensible celle des autres, sa tentation de renforcer les perceptions stéréotypées qu'il peut avoir des autres, ou bien la peur qu'il peut avoir de se rendre compte de l'image que les autres peuvent se faire de lui à partir de leur propre point de vue.

Enfin, l'hypothèse de rationalité favorise aussi la communication au détriment du rapport de force. Comment communiquer avec quelqu'un d'incohérent? L'hypothèse que l'autre est incohérent ne permet que la fuite ou l'indifférence (c'est à dire deux façons de ne pas traiter le problème posé), la violence, ou la prise en charge paternaliste et autoritaire. L'hypothèse de rationalité permet donc à l'acteur-observateur qui l'adopte d'améliorer sa capacité tactique ou stratégique dans la pratique quotidienne de la gestion des ressources naturelles.

Un exemple permettra de l'illustrer : celui des contradictions. Imaginons que je sois un acteur de la gestion des ressources naturelles. Je suis en face d'un interlocuteur chez lequel je perçois une contradiction, par exemple entre ce qu'il dit et ce qu'il fait, ou entre deux discours qu'il a pu tenir à des périodes différentes. L'hypothèse de rationalité m'oblige à penser que cette contradic-

tion n'est qu'apparente, mais qu'en fait elles sont des manifestations différentes d'une cohérence plus profonde. Pourtant, la tentation est très forte de me bloquer dans la position suivante : "l'autre est dans une contradiction" -sous-entendu : c'est donc à lui de changer et de devenir cohérent. Cette attitude est peut-être très satisfaisante sur le plan psychologique : elle fait porter à l'autre la faute de la situation actuelle, et elle me dispense de l'action, puisque c'est à l'autre d'agir. Mais du point de vue de l'action cette attitude est le plus souvent mauvaise :

- si l'autre est en position de force par rapport à moi, le confronter à sa contradiction ne servira qu'à exacerber un rapport de force qui est en ma défaveur,
- si l'autre est en position de faiblesse par rapport à moi, le fait de souligner sa contradiction ne peut que stimuler sa rébellion, et rendre mon action plus difficile,
- si l'autre est au même niveau, souligner la contradiction amène une escalade du conflit donc une impasse de l'action, alors que l'hypothèse de rationalité aurait favorisé le dialogue.

Après cette longue discussion de la première alternative posée plus haut (entre partir des raisons avancées par l'acteur ou interpréter soi-même ses intentions), l'hypothèse de rationalité laisse ouverte la seconde : faut-il chercher à reconstituer le raisonnement que l'acteur s'est effectivement tenu, ou à dégager la logique "objective" de son choix?

Essayer de reconstituer la façon dont raisonne effectivement un acteur est intéressant, en particulier pour préparer le dialogue avec lui. Mais il est bien difficile de le faire avec la moindre certitude, parce que l'information nécessaire manque en général. Le plus souvent, nous ne comprenons le raisonnement des autres acteurs que par une sorte de procès d'intention. Celui-ci reproduit l'image stéréotypée que nous nous faisons des autres au moins autant qu'il met à jour leur vraies raisons. De toutes façons, nous ne pouvons faire fond sur la seule rationalité consciente des autres acteurs, d'abord parce qu'elle nous échappe largement, mais aussi parce qu'il est en général d'autres raisons et d'autres sens aux choix des acteurs, au-delà de celles qu'ils s'avouent à eux-mêmes.

Ceci nous amène à une conception très large de la logique d'un acteur. Finalement, si la rationalité d'un acteur va jusqu'à une logique objective d'adaptation au contexte de son action, la logique de l'acteur et la structure de ce contexte sont comme le moulage et le moule. On retrouve là la conception dans laquelle chaque acteur joue à son propre jeu, que nous avons vue plus haut. Cette conception est illustrée par la sagesse populaire qui, quand elle s'interroge sur la logique des choix d'un acteur demande : "à quel jeu joue-t-il?", et qui confond dans le terme de "jeu" le jeu que quelqu'un joue - sa stratégie, sa logique d'action - et le jeu auquel il joue - le contexte de cette stratégie.

Cette réflexion illustre comment, ainsi qu'on l'a dit plus haut, la logique des acteurs constitue en pratique l'entrée qui va permettre de comprendre ce qui se joue autour d'un problème d'environnement. En d'autres termes : pour comprendre la logique d'un joueur, il faut comprendre la situation de décision que le jeu crée pour lui; réciproquement, pour comprendre un jeu, il faut comprendre les situations qu'il crée respectivement pour les différents joueurs, et la façon dont elles s'articulent. Dans un jeu que l'on sort d'une boîte, on prend connaissance d'abord de la règle, on en déduit la position des acteurs. Dans la réalité, c'est plutôt l'inverse : on s'interroge sur les acteurs et la logique de leurs actions, et celle-ci nous renvoie aux règles des jeux dans lesquels ils sont engagés.

Sur le plan pratique, à ce stade du diagnostic, nous gardons à l'esprit :

- la logique que l'acteur affiche,
 - ce que nous comprenons de son raisonnement par devers soi,
- et pour aller plus loin en explorant la logique objective de ses choix, il faut nous poser la question:

"Quels sont, dans la situation de cet acteur, les éléments qui déterminent son action?"

Les réponses à la question : "Qu'est-ce qui détermine les choix d'un acteur social?" divisent les chercheurs en sciences sociales. Il n'y a là rien d'étonnant, puisque cette question nous renvoie à l'entrelac de jeux différents qui caractérise presque toute situation sociale, et que nous avons visité sommairement plus haut.

Chacun peut voir midi à sa porte, et interpréter les choix de l'acteur en fonction du plan de cohérence qui l'intéresse, lui : les aspects financiers pour l'un, les conflits de classe pour l'autre, les données réglementaires pour le troisième,...

Mais l'acteur d'environnement, lui, ne peut pas se permettre de choisir l'une ou l'autre plan et de s'y cantonner. Il lui faut explorer tous les plans qui jouent un rôle significatif dans la gestion effective de l'environnement - et qui varient bien sûr d'une situation à l'autre. Pour analyser la logique d'un acteur, il va donc falloir reprendre les différents types de jeux que nous avons passés en revue, déterminer quels jeux de chaque type sont en cause dans le cas enquêté, quelles sont les positions de l'acteur dans ces jeux, et les logiques qu'induisent ces positions.

Qu'on ne se laisse pas effrayer par la lourdeur de cette recette : elle exprime simplement de façon un peu systématique ce que tout un chacun fait spontanément en mettant à jour les aspects fonciers, macro-économiques, réglementaires, procéduraux, budgétaires, faunistiques, floristiques, hydrauliques, contractuels, électoraux, idéologiques, culturels, psycho-sociologiques, ... des problèmes d'environnement qu'il essaye de comprendre! Il n'y a donc pas ici une incitation à faire quelque chose de nouveau et d'ésotérique, mais bien :

- à procéder de façon plus systématique à l'exploration des différents aspects de la situation de chaque acteur;
- à prendre conscience de tout ce que chaque dimension comporte de cohérence propre, de réseau distinct de personnes, de langages spécialisé, etc. -ce que résume la notion de jeux multiples.

Il ne s'agit pas de retranscrire toute cette exploration en tableaux complets et formalistes, mais d'en traduire les résultats dans une description qualitative de la logique de l'acteur, qui indique les jeux les plus importants à considérer pour comprendre celui-ci, la position qu'il y occupe, et la logique que cela peut induire quant à ses choix.

F. Synthèse de la logique d'un acteur

Jusqu'ici, l'enquête nous a montré des acteurs suivant chacun plusieurs, et même de multiples, logiques différentes. Pourtant, quand un acteur fixe une politique, établit un choix, mène une action, il faut bien que les multiples raisons qu'il peut considérer se traduisent en une logique d'ensemble. On retrouve entre les logiques d'un acteur et sa logique un rapport analogue à celui que nous avons décrit entre les jeux sociaux autour d'un problème d'environnement, et un jeu d'environnement.

Chaque acteur essaye donc de trouver une certaine cohérence entre les logiques parfois contradictoires que lui inspirent les différents plans de son action. Cette cohérence, c'est sa logique. Pour la mettre en évidence, il s'agit pour l'enquêteur de synthétiser les informations multiples qu'il a recueillies sur les rationalités de l'acteur, et de dégager les grands traits du jeu auquel celui-ci joue, de reconstituer sa vision du monde dans son ensemble, et la stratégie dont elle est à la fois la matrice et le reflet.

Cette synthèse comporte toujours une large part intuitive. J. de Montgolfier, J.M.Natali et moi-même avons cependant recherché¹ une grille d'analyse qui puisse d'une part guider la réflexion en soulignant des dimensions essentielles à considérer, et d'autre part faciliter, par sa simplicité et sa généralité, la présentation des conclusions, leur utilisation, et les comparaisons entre acteurs. Pour présenter cette grille d'analyse, partons d'un exemple.

Retournons pour cela à la situation de l'équipe zone humide, dans la situation délicate où nous l'avions laissée au chapitre trois : l'équipe avait des difficultés à obtenir l'approbation finale de son projet de ferme expérimentale, qui paraissait pourtant être dans l'intérêt de tous.

Commençons par une liste des acteurs impliqués :

- le service départemental du ministère de l'agriculture,
- le syndicat agricole,

¹ - lors d'un travail méthodologique sur l'étude des feux de maquis en Corse (BR, 1982)

- le groupe socio-économique des agriculteurs "jeunes et dynamiques", orientés vers les cultures et les productions intensives,
- le groupe des agriculteurs âgés, peu enclins à changer leur système de production, et pratiquant en général l'élevage,
- l'équipe zone humide, sur laquelle nous en savons déjà plus que sur les autres groupes.

Pour faire la synthèse des éléments que nous avons sur la logique de chacun de ces acteurs, nous allons partir de l'idée que la logique de quiconque est impliqué de manière durable dans la gestion d'un milieu naturel s'organise autour de quatre préoccupations fondamentales :

- la **richesse**, c'est à dire l'abondance de ce qui intéresse l'acteur,
- la **sécurité** de sa position,
- le **potentiel de changement et d'adaptation** que lui offre le mode de gestion du milieu,
- la **cohérence** entre sa participation à la gestion de ce milieu et le reste de ses activités.

Sur le plan théorique, cette hypothèse consiste à pousser plus loin la perspective selon laquelle on peut considérer que chaque joueur joue à son propre jeu, c'est à dire qu'il se comporte comme si il gérait globalement un système, qui est le système de gestion effective tel qu'il se présente de son point de vue à lui. Si chaque acteur se perçoit comme le gestionnaire d'un système, il s'efforcera de maximiser ou au moins de conserver les stocks et les flux (richesse), d'améliorer ou de préserver la stabilité du système (sécurité), de promouvoir sa propre marge de manoeuvre pour faire changer les choses dans un sens qui l'arrange (adaptabilité), et enfin de s'assurer que sa gestion de ce système contredit le moins possible ses autres intérêts en dehors du système (cohérence).

Sur un plan plus pragmatique, il paraît également raisonnable de penser que la logique d'un acteur qui gère sur le long terme -"en bon père de famille", comme on dit- s'organise autour des préc-

cupations de prospérité, de sécurité, d'adaptabilité aux contingences futures, et de cohérence.

Pour l'application de cette batterie de critères synthétiques, on peut en donner une définition opérationnelle. Chacun correspond à la réponse que l'acteur apporte (ou apporterait) à l'une des quatre questions suivantes :

- Comment vous représenteriez-vous cet espace plus riche qu'il ne l'est aujourd'hui; quels éléments ou ressources seraient maximisés?
- Qu'est-ce qui menace la stabilité de cet espace, ou votre position en ce qui le concerne; comment ces menaces peuvent-elles être conjurées?
- De quoi dépend, d'après vous, la capacité de cet espace à s'améliorer dans le futur, et à s'adapter à des changements éventuels; comment cette capacité d'adaptation peut-elle être améliorée?
- Quelles conditions doivent remplir des actions ou des politiques concernant cet espace pour être compatibles avec les contraintes de votre situation dans un contexte plus large (autres intérêts locaux par rapport à un problème sectoriel, intérêts nationaux par rapport à un problème local, ..?)

Ces questions peuvent être effectivement posées, par exemple quand on est dans le cas de rechercher un diagnostic rapide et simplifié. Mais elles sont plutôt destinées à être utilisées dans le même esprit que le guide de réflexion sur les logiques d'acteur présenté plus haut (planche 13), c'est à dire soit pour orienter un entretien informel, soit pour aider à reconstituer, à partir de l'information disponible, la réponse que les acteurs auraient donnée à ces questions. De toutes façons, un certain degré de reconstitution des réponses sera inévitable ne serait-ce que pour réintroduire les éléments implicites que les acteurs n'auront pas mentionnés. Les réponses comportent donc une large part d'évaluation personnelle. Elles n'énoncent pas un fait, mais une lecture du problème à laquelle l'acteur d'environnement ou son conseiller ont procédé à leurs propres fins.

L'intérêt de cette grille d'analyse est lié en partie à deux caractéristiques :

- le fait que, comme de bons concepts politiques, ces priorités seront ressenties aussi bien par un acteur très sophistiqué qui gère un système en termes de stocks, de flux et de diversité, que par quelqu'un qui réagit de façon émotionnelle, sur des impulsions vagues d'accumulation, de défense, ou de la cohérence d'une identité simple;
- le fait que ces termes sont tous connotés positivement, de sorte que les aspirations divergentes des acteurs peuvent être traduites en termes qui leur reconnaissent une certaine légitimité; c'est là une caractéristique très utile à la fois pour aider à une réflexion qui dépasse les interprétations réciproques et stéréotypées en terme de bien ou de mal, et pour la formulation et la discussion publiques des résultats.

La planche 15 propose une esquisse des logiques des cinq acteurs retenus, exprimées en fonction de nos quatre critères. Pour chaque élément du tableau, on a indiqué d'une part la position explicite, publique, de l'acteur, et d'autre part, une interprétation de la logique que semble impliquer sa situation tactique, vue par l'observateur.

La planche 16 montre l'une des manières dont la synthèse de la logique d'acteurs autour de ces quatre critères patrimoniaux peut être utilisée : on a évalué comment chacun des quatre critères peut influencer la position que les acteurs peuvent prendre sur le projet d'ouverture d'une ferme expérimentale. Cette évaluation est purement qualitative :

- un ++ indique un intérêt net dans le projet, suffisant, pour autant que cela concorde avec les autres critères, pour inciter à un soutien actif au projet;
- un + indique des raisons pour un soutien passif;
- un 0 indique que le projet n'a rien à voir avec ce critère, ou est indifférent de son point de vue;
- un - indique une motivation pour une opposition passive, et
- un -- indique une raison suffisante pour motiver une opposition active au projet.

Ces deux tables sont très schématiques, mais elles fournissent un survol utile de la situation et des positions stra-

Définition des critères patrimoniaux, cas de la zone humide

e : critère explicite (publiquement affirmé)
 i : " implicite (résultat d'une interprétation de l'observateur)

Critères / Acteurs	Richesse	Sécurité	Adaptabilité	Cohérence
Services du Ministère de l'Agriculture	e : améliorer l'infrastructure i : s'assurer un flux de crédits de travaux	e : récoltes plus régulières i : éviter les conflits, surtout avec la profession	e : souplesse dans les choix de cultures grâce au drainage i : garder des relations ouvertes avec les autres acteurs	e : cadre donné par la politique agricole nationale i : enjeux stratégiques du Ministère de l'Agriculture
Organisations Professionnelles Agricoles	e : augmenter le revenu des agriculteurs i : garder tous ses membres	e : pas de conflits avec les services agricoles i : pas de conflits avec les agriculteurs	e : davantage de jeunes exploitants à l'avenir assuré i : pouvoir sur les politiques agricoles locales	e : position nationales de la profession i : cohérence avec les stratégies de pouvoir locales
Agriculteurs "Jeunes et Dynamiques"	e : plus de surface, cultures plus rentables i : dépenses réduites par subventions	e : protection face aux inondations i : alliance avec pouvoirs locaux et autres agriculteurs	e : souplesse dans les choix de culture i : contrôle des organisations agricoles	e : image, mode de vie de l'agriculteur moderne i : avec les intérêts individuels divers agriculteurs simplifiés
Exploitants âgés et orientés vers l'élevage	e : accès facile à pâtures bon marché i : faibles charges	e : maintiendes prix et du mode de production i : aides sociales, protections sanitaires des troupeaux	e : présence d'un successeur ou d'un repreneur i : possibilité de vendre la terre à retraité	e : rester en accord avec les autres agriculteurs et acteurs locaux i : peu d'énergie pour militer et investir
Equipe "environnement"	e : zones humides vastes et écologiquement riches i : surfaces contrôlées par l'équipe	e : regard sur les projets à impact potentiel fort i : éviter confrontation directe avec les pouvoirs locaux	e : souplesse pour l'avenir, variété dans le développement i : améliorer son implantation locale	e : cohérence avec la politique d'environnement nationale et ses valeurs i : vision sous-jacente de la zone à l'état naturel

tégiques correspondantes (planche 15), et de la manière dont cela peut affecter le projet de l'acteur d'environnement (planche 16). Il ressort des tableaux que tous les acteurs ont leur intérêts propres, mais qu'il y a aussi des liens entre les acteurs, qui sont très importants pour des raisons de sûreté, d'adaptabilité, de cohérence. Ces liens constituent un cadre stratégique d'ensemble, qui peut dépasser les intérêts particuliers de tel ou tel groupe sur tel ou tel projet ponctuel comme la ferme expérimentale. Dans la situation analysée ici, le syndicat agricole, la DDA, et les agriculteurs plus âgés ont tendance à aligner leurs positions, pour diverses raisons, sur celles du groupe des agriculteurs jeunes et dynamiques, même si celui-ci est relativement peu nombreux.

La proposition d'étudier la faisabilité de techniques de mise en valeur des terrains humides, et donc de lancer la ferme expérimentale ne heurte directement les intérêts de personne. D'un point de vue technique, elle profiterait d'ailleurs à la plupart des acteurs (sauf aux "jeunes et dynamiques, qui n'ont guère d'élevage dans leur système de production). D'un point de vue stratégique par contre, la situation se présente de façon très différente : en suggérant la possibilité d'une alternative, en permettant à une institution qu'ils ne contrôlent guère de prendre l'initiative, la ferme expérimentale est une menace pour la position de pouvoir des "jeunes et dynamiques". Ceci amène les autres acteurs agricoles à inverser leur position, et à s'opposer à un projet qui, sur le plan technico-économique, est pourtant intéressant pour eux...

Toute cette analyse ne serait guère utile si elle montrait simplement que le projet ne marche pas et pourquoi il ne peut pas marcher. L'étape suivante va donc être d'utiliser les tableaux pour rechercher quel type d'action on pourrait entreprendre pour contribuer à résoudre le problème. Il doit être bien clair que cette recherche de solutions ne peut sortir d'une grille aussi schématique comme un lapin d'un chapeau. De façon générale, toute analyse d'une situation sociale est plus ou moins schématique. Ce que l'analyse fournit, ce n'est pas une équation qu'il n'y aurait plus

Planche 16 :
**Utilisation des critères patrimoniaux,
cas de la zone humide**

Critères / Acteurs	Richesse	Sécurité	Adaptabilité	Cohérence
Services du Ministère de l'agriculture	e : + l : dépend de qui gère les fonds	e : - l : dépend de la réaction de la profession	e : - l : +	e : - l : dépend de l'évolution de la position du ministère
Organisations Professionnelles Agricoles	e : + l : dépend de la réaction de certains agrculteurs	e : - l : dépend de la réaction de certains agrculteurs	e : + l : -	e : - l : -
Agriculteurs "Jeunes et Dynamiques"	e : - l : 0	e : - l : +	e : - l : -	e : - l : 0 à -
Exploitants âgés et orientés vers l'élevage	e : ++ l : ++	e : 0 à - l : 0 à +	e : 0 à - l : -	e : alignement sur position de la profession, des jeunes l : 0 à -
Equipe "environnement"	e : ++ l : ++	e : + l : + à -	e : ++ l : dépend de la réaction des autres acteurs	e : ++ l : - à +

alors qu'à résoudre. Elle fournit par contre un support pour réfléchir avec ceux qui sont confrontés au problème dans la pratique, et à la nécessité d'agir. Rien ne peut remplacer leur connaissance des détails du problème, et le fait que ce sont eux qui prennent finalement à leur charge l'effort et les risques de l'action.

Cette précision apportée, la grille d'analyse patrimoniale suggère quelques possibilités pour approcher le problème posé. On peut, par exemple, essayer de modifier l'intérêt de tel ou tel acteur en ce qui concerne le projet - ce qui revient, dans nos termes schématiques, à transformer des - ou des -- en 0 ou même en +. Par exemple, il peut arriver qu'au niveau national le Ministère de l'Agriculture commence à s'intéresser à la fois à dépenser moins d'argent en travaux hydrauliques pour aider à la mise en culture de zones humides, et à un meilleur traitement des problèmes d'environnement. Ceci pourrait amener les services de l'agriculture à inverser leur évaluation en ce qui concerne le critère "cohérence", ce qui serait un préalable nécessaire à une modification de sa position d'ensemble.

Un autre exemple est fourni par le groupe des éleveurs, constitué surtout d'agriculteurs plus âgés. Leur passivité quand il s'agit de soutenir un projet qui correspond pourtant à leur intérêt provient en partie de la crainte qu'ils ont de ne pas trouver de successeurs (adaptabilité), et de leur incapacité à investir beaucoup d'énergie dans l'innovation et les processus de décision publique (cohérence). Leur situation en la matière deviendrait nettement différente s'il existait parmi eux un groupe, même petit, d'éleveurs plus jeunes. En fait il y en a bien quelques uns, mais ils sont pour le moment presque complètement absents de la scène de la décision. Les identifier, les aider à devenir plus visibles sur la scène de la décision publique constituerait une piste stratégique possible pour l'"équipe zone humide".

Cependant cet exemple illustre le fait que l'analyse des intérêts et de la logique de chaque acteur ne suffit pas pour comprendre la dimension stratégique des situations de gestion effective de

l'environnement. Si l'on reprend d'un point de vue d'ensemble la situation de l'équipe zones humides, les problèmes qu'elle rencontre viennent en grande partie de son manque d'alliés au niveau institutionnel et de groupes sociaux qui soutiennent son action. Le problème ne devient plus tant de modifier l'attitude de tel ou tel acteur, que d'amener un changement dans les coalitions et la situation stratégique d'ensemble, ou dans sa position à l'intérieur de cette situation. Il faut donc dépasser le niveau de l'analyse des logiques d'acteurs pour dégager les principes d'ensemble du jeu d'environnement.

G. Analyse des règles d'interaction

Jusqu'ici, on a mis en relief, d'une part ce que l'on peut appeler une logique d'objet, représentée par exemple par le modèle d'évolution de la végétation pour la Corse, et d'autre part une logique d'action : celle de chaque acteur. Maintenant il va falloir compléter en introduisant les logiques d'interaction d'où émerge le jeu d'environnement dans sa cohérence propre. Premier exemple tiré du cas de la Corse : celui de l'interaction entre les bergers allumeurs de feu et les pompiers qui éteignent le feu. C'est parce que les bergers allument que les pompiers éteignent, et parce que les pompiers éteignent que les bergers rallument autrement. La logique d'escalade entre l'allumage et l'extinction des feux est une logique réciproque, une logique d'interaction symétrique¹. Autre exemple : celui de l'opposition systématique, dans laquelle l'acteur X choisit une certaine position uniquement parce que l'acteur Y a choisi la position opposée. L'action et les positions de cet acteur ne peuvent être comprises en-dehors de la relation d'opposition systématique.

Il est donc nécessaire de faire entrer dans le diagnostic d'un problème d'environnement une réflexion sur les structures d'interaction qui lui sont spécifiques. C'est une tâche délicate parce que, plus encore que celui des logiques d'acteurs, le problème est complexe, multiforme et largement sujet à

¹ Au sens que Bateson donne à ce mot (BGM, 1980)

interprétations.

A ce stade de l'enquête, on est pourtant déjà en possession d'éléments d'analyse nombreux. Le problème à ce stade est de choisir, et d'ordonner la réflexion. Ni le praticien ni l'homme d'études ne peuvent avoir pour ambition de rendre compte de tout le système social dans lequel ils opèrent. Mais ils peuvent, plus simplement, mettre en évidence les éléments de ce système qui ont une portée significative sur les conditions de leur propre action ou de celles de leurs mandants. Il faut remarquer aussi que l'on a déjà choisi, dans la démarche proposée ici, une manière particulière de structurer l'analyse du système social, construite autour de la gestion des ressources naturelles. C'est bien ce problème qui nous intéresse opérationnellement. Mais cette perspective est forcément partielle. Il y a bien d'autres plans d'organisation dans le système social. Il faut donc identifier, sur chaque cas particulier auquel on s'intéresse, quelles sont les relations sociales qui sont les plus importantes à prendre en compte.

Pour aborder la question des structures d'interaction, prenons la à plusieurs niveaux différents, que nous illustrerons par le cas de la Corse.

Le premier niveau est celui des micro-jeux, qui peut être abordé de deux manières :

- d'abord en reconstituant quelles sont et quelles ont été les interactions effectives entre les acteurs; c'est ainsi que nous avons passé en revue les conflits et négociations qui ont eu lieu dans le cas de la Corse :
- ensuite, en dégageant les procédures dont les acteurs disposent pour agir et interagir; dans le cas de la Corse, par exemple : la procédure IRAM, le mode de financement et de supervision des pompiers, etc.

Tout cela découle simplement de l'interrogation des acteurs.

Ce second niveau est celui des jeux qui sont - ou se sont - organisés au niveau "méso". Il faudra d'abord chercher quels sont les

schémas d'interaction¹ directement liés au problème d'environnement étudié. En Corse, par exemple, le jeu avec le feu s'est mis en place peu à peu entre bergers, pompiers et administrations qui essayent de résoudre chacun son propre problème. Il y a là une structure, un schéma d'interaction, qui s'est instauré avec le temps, et qui détermine les logiques des acteurs, en même temps qu'il est déterminé par elles.

Ensuite, on peut essayer de comprendre ce qui se passe au niveau des autres enjeux concrets, régionaux et locaux en particulier². Dans le cas de la Corse, on a vu que pour comprendre le problème du feu, il fallait aussi se rendre compte de l'enjeu que représente le problème de l'emploi au pays et de la diminution de la population.

Le troisième niveau est celui des macro-jeux impliqués : le cadre économique, politique, géographique, ... Ici, l'important est de replacer le jeu d'environnement étudié, qui est toujours sectoriel ou local, dans le cadre plus large des grands enjeux de la société. C'est ainsi qu'on a vu dans l'exemple de la Corse que la dynamique locale et thématique du feu était liée au gigantesque jeu d'assistance-dépendance qui se joue entre la Corse entière et la métropole.

Ces deux derniers plans de l'analyse des interactions consistent finalement à resituer le jeu d'environnement, défini en fonction de ce qui intéresse l'acteur d'environnement, à la fois parmi les autres jeux que jouent les acteurs sur les mêmes "théâtres d'opération", et dans le système social plus large qui fournit le soubassement des interactions entre les acteurs.

Il faut toutefois aborder ce problème avec modération et prudence. En effet, face à la multiplicité des situations pratiques, on est un peu pris en porte à faux entre deux extrêmes :

- celui de rester enfermés dans une dimension "écologique" des problèmes, et de passer à côté d'aspects essentiels sur le plan humain, social, politique, et qui imposent leur loi à l'action,

¹ - à la fois explicites -ex : le règlement- ou implicites -ex : des modes de relation qui se sont établis au cours du temps-

² -ou du moins, qui se situent au même niveau que le problème que l'on va traiter-

- celui de prendre tout en compte et finalement de voir l'action d'environnement et ses préoccupations spécifiques, importantes même si elles sont légitimement limitées, être noyées dans une espèce d'universalisme.

Une des solutions dangereuses est la recherche d'une cohérence globale qui unisse gestion des ressources naturelles et compréhension de l'ensemble des systèmes sociaux qui les conditionnent. C'est ce qu'on fait quand on explique d'un seul souffle que l'évolution des taux d'intérêts aux Etats-Unis est corrélée avec la Politique Agricole Commune, qui conditionne les politiques locales d'aménagement agricole en France, donc la gestion de l'espace rural et de l'environnement, et que finalement tout cela est un gigantesque système, qui a sa cohérence et sa logique propre.

Premier danger de cet extrême, qui consiste en tirant le fil à vouloir démêler toute la pelote, c'est que c'est un exercice mental intéressant mais complexe et pas très opérationnel. Le second risque est d'aboutir à une logique qui bloque l'action, sauf quand celle-ci se situe au niveau idéologique et politique. Tout se tient dans un système d'explication très "serré", et relativement fermé.

Finalement il faut, pour analyser les jeux et systèmes sociaux qui font la dimension non-technique de la gestion des ressources naturelles, trouver un équilibre entre "ancrer" et "ouvrir". Ancrer, c'est centrer le diagnostic sur les problèmes opérationnels de protection de l'environnement. Ouvrir, cela signifie ne pas s'obnubiler sur sa propre aventure et la cause de l'environnement, mais être ouvert à la compréhension de ce qui préoccupe les autres acteurs pour pouvoir saisir comment cela les affecte et nous affecte en retour.

Au niveau du diagnostic, il ne s'agit pas de tout intégrer dans notre vision des situations, qui tourne autour des problèmes de gestion des ressources naturelles, mais :

- d'y intégrer quelques éléments déterminants pour comprendre ce jeu et bien y jouer,
- de garder une ouverture d'esprit et une culture générale opérationnelle sur ce qui fait le contexte de l'action d'environnement.

Il ne s'agit pas reconstruire le monde autour de notre petit territoire, mais de structurer les éléments qui sont importants pour notre action en fonction de notre objectif, tout en restant ouverts aux autres structurations possibles des situations correspondantes.

De nombreuses perspectives possibles sur les relations sociales peuvent être utiles ou nécessaires pour faire comprendre le jeu particulier que l'on joue autour de telle ou telle ressource naturelle. Je me contenterai de donner quelques exemples, en laissant aux personnes qui font un diagnostic de terrain le loisir d'apprécier quel est le type de théorie sur les systèmes sociaux qui leur paraît le plus éclairante par rapport au problème pratique qui leur est posé.

Aux deux exemples de la Corse et de la zone humide, on peut en ajouter un troisième. Autre exemple, autre type d'explication : le cas de la Sologne. Celle-ci, à cent kilomètres de Paris, est un territoire naturel de grande qualité, avec des ressources de loisir tout à fait remarquables, et pourtant, il n'y a quasiment pas de développement touristique. Depuis des années, divers acteurs s'efforcent de promouvoir en Sologne un "tourisme diffus", ou "tourisme à la ferme". Celui-ci est souhaité en particulier par les élus, parce que les villages Solognots sont dans une situation économique très difficile, avec de graves problèmes d'emploi. Le tourisme diffus serait une des rares solutions pour apporter des emplois dans une région qui n'a guère de perspectives agricoles ou industrielles.

Malgré des interventions répétées et quelques essais de tourisme vert, il n'y a pourtant pas de développement de ce tourisme diffus en Sologne. Si l'on se penche sur les acteurs sociaux en Sologne, ressort clairement qu'il y a deux catégories sociales de Solognots : des propriétaires, qui tendent à conserver les choses en l'état pour garder leur tranquillité et leurs propriétés de chasse, et des habitants des villages, qui ont un intérêt au développement économique. Les propriétaires n'ont guère intérêt au développement du tourisme diffus, qui les amènerait à ouvrir leurs propriétés sans perspectives de rentabilisation économique à

leur niveau. Il faut souligner aussi que les élus des communes sont, pour leur majorité, pris dans le cercle des propriétaires. La population a donc un grand intérêt au développement du tourisme, les élus ne peuvent que prendre position pour lui, mais ils ne peuvent pas passer à l'action efficacement, puisque les propriétaires dominent dans le système. On est donc ici bloqué, pour des raisons d'opposition d'intérêts entre groupes sociaux. Ce n'est pas que le processus du développement du tourisme diffus ait achoppé sur des difficultés conjoncturelles, mais que les possédants, et avec eux les élus, y ont opposé une passivité active qui, vu leur maîtrise presque totale sur l'espace, rend vain jusqu'ici tout développement significatif du tourisme diffus. Une intention est sans arrêt affichée, sans jamais que l'on en voie des éléments de réalisation. Bien entendu, ce type de relations crée un cadre pour l'ensemble de la gestion des problèmes d'environnement à l'intérieur de cette région.

Pour conclure, il est important pour le diagnostic de la gestion effective, après avoir mis en évidence les logiques d'objet et les logiques d'acteurs :

- de montrer dans le détail comment ces acteurs entrent en relation -c'est ce qu'on a fait en décrivant les négociations entre acteurs en Corse;
- de voir comment leurs interactions affectent la gestion effective, et donc les conditions de la gestion intentionnelle de l'environnement,
- de voir s'il existe un système, des boucles, qui font que le jeu est à la fois relativement fermé, relativement stable, et se traduit par une dynamique d'ensemble qui dépasse les logiques propres des parties,
- d'ouvrir la réflexion, centré initialement autour d'une préoccupation pour le territoire ou la ressource naturelle, pour comprendre comment celle-ci s'insère dans les autres jeux de la société¹.

¹ - qu'il s'agisse de ceux qui se jouent au même niveau, ou de ce que l'on peut appeler les macro-jeux ou les systèmes qui conditionnent les modes et les logiques d'action au travers

Conclusion

En conclusion de cette proposition d'une approche méthodique de la gestion effective d'un milieu, il me paraît utile de souligner que le praticien ou l'homme d'étude, quand ils abordent un problème complexe d'environnement, sont pris entre trois contraintes. Leur analyse devrait être à la fois :

- exhaustive ou **auto-suffisante** : si je dois intervenir dans un jeu, je ne pourrai analyser mon intervention et comprendre ses conséquences que si je n'ai laissé en dehors de mon analyse aucun des facteurs déterminants de son résultat.
- **racontable**, donc stylisée, simplifiée,
- **opérationnelle**, c'est à dire, ouverte sur la réalité - une contrainte qui s'oppose à la fois à l'auto-suffisance et à la stylisation.

Le compromis entre "exhaustivité" et stylisation me semble bien géré par une réflexion en termes de jeu. Celle-ci est à la fois assez souple pour permettre d'inclure dans l'analyse toutes sortes d'aspects qui sont difficiles à articuler autrement. En même temps, elle favorise la synthèse autour de l'image cohérente d'un jeu qui se joue sur l'échiquier de l'écosystème.

L'équilibre entre la nécessité de styliser et celle d'être ouvert au réel peut être maintenu tant que l'on se rend bien compte qu'il s'agit ici de structurer la compréhension d'une situation concrète, dont la solution reste une question pratique. Il ne s'agit pas, par contre de se faire un modèle abstrait de cette situation, duquel modèle on pourrait déduire, par quelque algorithme, des solutions qu'"il n'y aurait plus qu'à" appliquer¹.

desquels on aborde les problèmes concrets (sur ce point, on peut renvoyer à la thèse de G. Barouch (BR, 1987)).

¹ - c'est ce sur quoi j'ai attiré l'attention dans l'introduction de la thèse, en dénonçant la tentation de rechercher un homéomorphisme entre la réalité pratique et un quelconque modèle fermé.

Quant à l'équilibre entre "exhaustivité" et opérationnalité ou ouverture au réel, il correspond à un problème de la délimitation du jeu et du tri de l'information, que nous avons traités de façon approfondie plus haut.

Cependant, aucune approche méthodique ne peut se suffire tout à fait à elle-même. C'est au praticien et à l'homme d'étude eux-même de rester conscients de ces trois pôles entre lesquels va se jouer son diagnostic.

CHAPITRE SEPT :
RHÉTORIQUE ET DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

La voix de l'oiseau des bois

*Hé! Siegfried possède le heaume et l'anneau!
Oh! Qu'il ne fasse pas confiance
à Mime le sans-foi
Que Siegfried écoute juste avec acuité
Les paroles trompeuses de ce fourbe flatteur,
Il peut saisir ce que Mime pense en son cœur :
Ce don lui vient d'avoir versé le sang du
dragon¹.*

Introduction

Jusque là, nous nous sommes intéressés surtout à la manière dont l'acteur d'environnement peut trier et organiser l'information dont il dispose sur un problème donné, pour constituer un diagnostic qui l'aide à préparer son action. Mais en fait d'information, l'acteur est davantage confronté, dans la pratique, à des discours de toutes sortes qu'à des "données". Il lui faut se dépêtrer de la logorhée des débats qui entourent les problèmes d'environnement. Ceci est d'autant plus difficile que ceux-ci sont chargés de polémique et de manoeuvres stratégiques. C'est cet exercice délicat que nous aborderons dans le présent chapitre :

- d'abord en analysant l'importance de cette dimension rhétorique et en proposant des principes pour aller au-delà de la logomachie,
- ensuite en traduisant ces principes en techniques plus précises d'analyse critique, présentées à partir d'un exemple : celui du Schéma d'Aménagement des Marais de l'Ouest.

¹ Wagner; Siegfried; Acte 2, Scène 3.

A. La place de la rhétorique dans l'analyse des jeux d'environnement

A.1 Autour du jeu, sur le jeu, dans le jeu : les discours

Partons encore une fois de la position d'un praticien ou d'un chercheur confronté à un problème de gestion des ressources naturelles. Est-il confronté directement aux différents mécanismes et enjeux sociaux qui ont une portée sur ce problème? Pas vraiment. Il est plutôt seul dans son bureau ou sur le terrain, et l'immense majorité de l'information à laquelle il a accès se présente sous forme de dossiers, d'interviews, d'interventions en réunion, de rapports, d'articles, de livres, bref, d'objets rhétoriques, que nous appellerons ici des énoncés. Au bout du compte, nous connaissons l'environnement et les problèmes que nous essayons de résoudre surtout par ce qu'en disent les autres. Ceci a une portée très grande aussi bien au niveau du diagnostic que de l'action. Il va falloir établir le premier à partir de ce que disent les autres. Une bonne partie de la seconde consiste à émettre des énoncés, qu'il s'agisse de propositions d'études, de réglementations, de rapports sur un problème, etc.

Jusqu'ici, nous avons bien considéré que, dans ce que disent les autres acteurs, l'information se présente éparse et inorganisée. Nous avons proposé la métaphore du jeu d'environnement comme une méthode pour ordonner, structurer cette information. Ce faisant, nous avons négligé une dimension fondamentale des problèmes "non-techniques", à savoir que l'information ne se présente pas à nous inorganisée, mais "malorganisée", c'est à dire organisée d'une façon qui tend à déservir nos intérêts. Rien d'étonnant à cela : c'est qu'elle a été organisée par d'autres pour servir leur intérêt à eux - et peut-être pour limiter au passage nos propres marges de manoeuvre.

En d'autres termes, quand ils parlent d'un problème d'environnement, ou écrivent dessus, les acteurs sont encore en train de jouer. On peut aller plus loin : quand nous établissons notre analyse du jeu d'environnement, nous construisons un discours

qui, lui aussi, fait partie du jeu (voir planche 17). Cette situation peut s'illustrer par l'analogie des jeux de distraction.

Tout le monde connaît le passage d'un film de Pagnol ou Raimu joue aux cartes. Dans une conversation qui n'a rien à voir avec le jeu, il glisse sans cesse : "Tu me fends le coeur", et essaye par là de faire comprendre à son partenaire qu'il devrait, dans le cadre du jeu cette fois-ci, jouer coeur. Cette communication autour du jeu est ici une forme de tricherie. Mais dans d'autres jeux de cartes, la discussion autour du jeu peut faire partie intégrante du jeu, et ce à des degrés divers.

Dans la "vache"¹, le principe est que les joueurs doivent essayer de faire passer l'information entre partenaires, par des messages qu'eux seuls remarquent, et dont eux seuls comprennent le sens. Réciproquement, leurs adversaires s'efforcent de surprendre et de reconnaître les messages que peut véhiculer leur comportement. Ici, la communication autour du jeu est intégrée dans celui-ci, mais elle est encore beaucoup moins structurée et codée que le jeu de la carte lui-même, qui obéit forcément à des règles strictes.

Un degré de plus est franchi dans le bridge, où le système d'annonces par lequel la communication entre les joueurs sur le jeu est clairement structurée et codée, jusqu'à faire partie en quelque sorte de la mécanique du jeu.

Cette analogie paraîtra sans doute familière à tous ceux qui, dans la vie des organisations, aiment à savourer la dimension d'implicite, de signes, de "cultures maison" et de codes à moitié explicites que l'on commente dans des conversations entre initiés. Elle suffira à justifier qu'on n'essaye pas de situer la dimension rhétorique ou dans un système de décision ou en-dehors. Toutes les gradations existent et coexistent; rien n'empêche un joueur de bridge de faire un clin d'oeil. Nous retiendrons simplement que la rhétorique, les bons et les mauvais traitements que subit l'information relative à un jeu d'environnement sont animés à la fois par une dynamique propre et par l'évolution du problème lui-même.

¹ Exemple donné par Caillols (BJ, 1958).

Règles 3 : contexte culturel,
rhétorique, psychologique

Culture, visions du monde,
cadres de référence :

cadre de la rhétorique, lieu
de l'action rhétorique indirecte

Règles 2 : normes et
procédures de gestion

Débat social et

processus de décision :

lieu de l'action rhétorique directe
et objets de rhétorique

Règles 1 : contraintes
"bio-physicochimiques"

"Noyau dur" de faits :

bio-physico-chimie et

règles "quasi-mécaniques"

(ex : comptabilité) :

objets de rhétorique

Tablier :
L'écosystème

Planche 17 :

**Place de la rhétorique
dans les jeux qui se trament
autour de l'écosystème**

A.2 Nécessité de démontage des discours

Avant d'être utilisée, l'information doit donc être activement extraite des énoncés de toutes sortes qui sont nos sources d'information. Puisque ces énoncés ont été montés par d'autres pour servir leurs fins, il va falloir les démonter. Ce processus peut être comparé à celui de la digestion : pour pouvoir utiliser les molécules de sa nourriture à ses propres fins, un organisme doit d'abord les catalyser, c'est à dire les couper en sections, les ana-lyser.

Le démontage ou le décodage des discours, la nécessité de "voir venir quelqu'un", correspondent à des activités quotidiennes dont la plupart des personnes ont bien conscience, même si leur pratique en est surtout intuitive. Par contre, la littérature actuelle sur la rhétorique n'offre guère d'outils pour y procéder de façon systématique. En effet, les réflexions existantes sur la rhétorique reposent surtout sur les deux conceptions suivantes du discours. Celui-ci est vu :

- par les uns comme un moyen de parler de la réalité. Le problème critique de la rhétorique devient alors d'évaluer la capacité d'un énoncé à dire vrai;
- par les autres comme un moyen de s'assurer l'adhésion d'un auditoire. La question pratique devient alors de savoir quelles techniques utiliser à cette fin, et la question critique de détecter quels moyens ont été utilisés dans un énoncé pour essayer d'obtenir l'adhésion de son audience.

Ces deux points de vue ne couvrent qu'une partie de ce dont nous avons besoin pour exploiter au mieux les énoncés dont nous disposons au sujet d'un jeu d'environnement. Il nous faut donc reprendre la réflexion dans une perspective un peu différente de celle des auteurs du domaine de la recherche sur l'argumentation.

A.3 Un changement d'attitude

Le premier pas à faire dans l'exploration de la dimension rhétorique des jeux d'environnement est un changement de perspective. Dans la pratique, la perception classique de la rhétorique se manifeste par le fait que la plupart des gens réagissent à ce qu'ils entendent ou lisent selon l'une et/ou l'autre des perspectives suivantes :

- "d'accord / pas d'accord",
- "c'est vrai / c'est faux".

Souvent, ces deux réactions presque instinctives mènent à gâcher l'information contenue dans un énoncé, à la jeter en quelque sorte avec l'eau du bain. L'acteur est si occupé à protester ou à approuver, à débattre avec l'autre en réalité (à l'oral) ou en imagination (à l'écrit), qu'il en oublie la question cruciale : "Ou'est-ce que cet énoncé m'apporte que je puisse mobiliser pour alimenter ma compréhension stratégique du problème?" Il me semble que la moitié de travail d'analyse rhétorique est fait si l'on réussit à s'approprier cette question, à l'intégrer comme un nouveau réflexe, de façon à ce qu'elle se déclenche avant même que l'on ait le temps de se demander : "Vrai ou faux?", "D'accord ou pas d'accord?".

Le doigt ou la lune?

Ceci impose, par rapport à nos habitudes mentales, un changement assez profond d'attitude. Face au manque d'information, ou parfois à l'excès d'information qui les submerge, confrontés surtout au manque de qualité ou de fiabilité de ces informations, il me semble que les praticiens de la gestion des ressources naturelles oscillent un peu entre deux extrêmes. Le premier est de considérer que les discours sont, pour ainsi dire, transparents, et de concentrer son attention uniquement sur ce dont ils parlent. Cette attitude se traduit ou par une certaine naïveté, si l'on accepte la description que les discours nous donnent des choses, ou bien par une attitude de critique bloquante, où le praticien finit par accuser le discours de ne pas dire la vérité, et d'être biaisé. Le second est de rejeter en bloc le discours parce qu'il n'est pas aussi transparent qu'on le pensait, et qu'il apparaît dès lors comme une tentative d'intoxication.

Pour reprendre une formule de Ténières-Buchot, "il faudra s'efforcer (pour les praticiens de l'analyse) de décrypter et non de rejeter en doutant de toutes les sources d'information qui le submergent. Il est aussi vain de croire passivement que de douter de l'existence des messages".

Pour pouvoir mettre en oeuvre de manière fructueuse les techniques qui permettent le décryptage, il faut donc d'abord effectuer un changement d'attitude. Un proverbe Zen bien connu dit que "quand le doigt montre la lune, l'imbécile regarde le doigt". Certes, mais à ce bon sens oriental, on peut aussi opposer le bon sens occidental de Tintin : au moment où deux garde interpellent celui-ci, Tintin lève le doigt; les gardes examinent le ciel, ne voient rien, mais quand ils baissent à nouveau les yeux, Tintin leur a échappé. Ici, le doigt montrait, et les imbéciles ont cherché la lune. Pour continuer à filer cette métaphore, la question n'est pas de regarder ou bien le doigt ou bien la lune. La question n'est pas de se fasciner sur les discours en s'intéressant à leur origine uniquement, et pas à ce qu'ils nous disent, ou bien à croire les discours tels qu'ils sont. L'attitude fructueuse paraît être de chercher à regarder à la fois le doigt et la lune. Au lieu de se polariser sur ce que le texte désigne, ou bien de le prendre pour une pure expression subjective de son auteur, il vaut mieux le prendre objectivement comme ce que Monsieur Untel dit au sujet de tel problème.

A.4 Les jeux rhétoriques et relationnels

Commençons par revenir à notre image d'une "couche rhétorique" qui enveloppe le jeu d'environnement.

Il s'y joue d'abord un **débat d'arguments** dans le cadre duquel les acteurs disputent les faits, l'évaluation des faits, et les conclusions qu'il faut en tirer pour l'action¹. Ce niveau argumentaire est celui auquel s'intéressent les réflexions existantes sur

¹ Sur le débat d'arguments, il existe des références intéressantes, par exemple : G. Dispaux (BGM, 1984)

la rhétorique. Toutefois, nous l'aborderons de façon un peu différente.

Il se joue ensuite, dans ce qui se raconte et s'écrit sur les jeux d'environnement, un **psychodrame** dans lequel les acteurs superposent au débat d'argument des ébats psychologiques dans lesquels ils investissent leurs affects et s'essayent à manipuler ceux des autres. Ici, la question n'est plus : "Que faut-il penser du problème, que faut-il faire par rapport à lui?", mais : "Que faut-il sentir?". Parmi les multiples manières de prendre ce niveau psychologique des jeux sociaux, deux m'ont semblé particulièrement opérationnelles. La première est celle d'Eric Berne¹. La seconde est celle de Claude Steiner². Curieusement, ce sont là deux auteurs qui ont conceptualisé leurs observations en termes de jeu! De même que nous nous étions arrêtés, dans notre réflexion sur l'apprentissage stratégique, au seuil de sa dimension personnelle, nous n'entrerons cependant pas ici dans la dimension "jeu psychologique" de la rhétorique et des relations entre acteurs dans le domaine de l'environnement. Indiquons simplement qu'il y a là un domaine vaste, passionnant et important sur le plan pratique.

Enfin se jouent au niveau rhétorique **l'expression et l'évolution des cadres de référence**. Si l'argumentation d'un acteur est l'analyse qu'il propose d'un problème, le cadre de référence est l'image, la théorie, ou même pour reprendre les termes de Bateson l'épistémologie plus ou moins inconscientes qui sont la matrice de cette analyse. Pour avancer un fait, pour élaborer un argument, il faut disposer en quelque sorte d'une fondation conceptuelle, d'une vision du monde. Par exemple, si je fais un effort de synthèse et de mobilisation complexe des données sur les fonctionnements d'un lac, analysant en détail les interdépendances et les dynamiques propres de ce lac, c'est que je porte déjà une conception du lac comme un ensemble d'éléments interactifs qui créent une dynamique propre : j'ai déjà par devers moi la notion d'écosystème. De même, si j'essaye de monter un programme complexe pour protéger un certain milieu naturel, c'est que ma perception est déjà structurée autour de l'idée simple et fondamentale de protection, c'est

¹ (BJ,1964)

² (BGM,1982)

fondamentale de protection, c'est à dire d'un milieu à protéger d'une part, et de menaces d'autre part. Cette perception va structurer de manière très déterminante ma réflexion et mes actions, ainsi que celle des autres acteurs. En plus du noyau dur du jeu social (lois de la nature et règles sociales formalisées), qui correspondrait, dans un jeu de simulation, au système comptable, en plus du champ d'arguments et de débats sur l'interprétation de la réalité et du jeu social, il faut pour comprendre les jeux sociaux considérer une couche de représentations structurantes, de mythologie, de paradigme.

En bref, il est bon de s'intéresser aux jeux rhétoriques sous trois angles différents :

- les argumentaires,
- les jeux psychologiques,
- les cadres de référence.

Avant d'aborder des techniques d'analyse, je voudrais cependant présenter encore une approche générale complémentaire du problème de la rhétorique.

A.5 Que peut nous apporter un énoncé?

Rapport, exposé, confidence, déclaration, ... que pouvons nous attendre d'un énoncé pour nourrir notre diagnostic d'une situation de gestion de l'environnement?

Pour aborder cette question, prenons la en quelque sorte à l'envers, en imaginant quelques unes des raisons qui nous poussent souvent à rejeter un discours, à estimer qu'il ne nous apporte pas ce que nous sommes en droit d'en attendre :

- les faits avancés sont inexacts,
- des faits importants ont été omis,
- le raisonnement comporte des contradictions,
- l'argumentation exposée ne correspond pas aux intentions réelles de l'acteur,
- le contenu est guidé par l'effet visé plus que par la réalité du problème,

- le discours est inefficace : pour obtenir l'effet désiré, il aurait mieux valu dire autre chose,
- ...

En reprenant la liste de ces défauts, on peut les regrouper en trois catégories:

- l'énoncé est mal venu par ses effets,
- l'énoncé est inexact,
- l'énoncé est insincère.

Ceci revient à dire que les discours ont une triple dimension :

- d'action dans le jeu social,
- de description du réel,
- d'expression de l'auteur.

Une étude d'impact présentée pour un projet d'aménagement, par exemple, peut :

- viser à faire pencher la décision en faveur de l'aménageur,
- apporter des données factuelles sur les problèmes d'environnement que pose le projet envisagé,
- exprimer plus ou moins volontairement l'attitude, la position ou la vision du monde du promoteur de l'aménagement.

Ces trois dimensions du discours peuvent être vues comme trois pouvoirs du langage. Ces trois pouvoirs sont précieux, puisqu'ils nous assurent respectivement la prise du langage sur le réel, le fonctionnement du débat social et la possibilité de l'intégration et du maintien de la diversité des acteurs. Précieux, mais aussi fragiles, puisqu'ils sont menacés par les limites et les difficultés du langage, et aussi parce qu'ils s'érodent l'un l'autre, la réalité pouvant être reniée par tactique, ou l'efficacité abandonnée par sincérité. Précieux et fragiles, ces pouvoirs du langage sont gérés socialement par des jeux spécifiques.

Le premier pouvoir, le pouvoir descriptif, celui qui permet de décrire le réel, de le désigner, de l'expliquer, de le sociabiliser en quelque sorte, de nous donner une prise symbolique sur les choses, est pris dans ce que l'on peut appeler les **jeux de la vérité**, qui permettent de le sauvegarder et de le gérer. Le langage où ce pouvoir est développé le plus est celui de la recherche scientifique.

Le deuxième pouvoir, celui que nous appellerons pouvoir d'action, ou pouvoir tactique, est celui d'énoncer, de déclarer, de constituer un acte dans le débat social. Les jeux qui correspondent à ce rôle du langage ne sont cette fois-ci plus spécifiques du langage, mais correspondent simplement au débat social, à **la dimension langagière, ou rhétorique, des jeux de la société** dont nous avons parlé dans les autres chapitres. Par exemple, les procédures réglementaires diverses supposent qu'à certains moments certaines choses soient énoncées. Comme exemple extrême de discours qui accentue la valeur d'action par rapport aux deux autres, on peut prendre le décret, qui vise avant tout à obtenir un résultat¹.

Troisième pouvoir du langage : celui d'exprimer la façon dont l'acteur vit sa réalité; nous l'appellerons le pouvoir d'expression. Le cas extrême du discours d'expression, c'est la confidence, ou la confession. Ici, nous ne nous appesantirons pas sur les **jeux d'expression**, c'est à dire les systèmes de codages par lesquels la personne va mettre en forme son expression, et les autres, l'interpréter. Nous essayerons plutôt de voir comment l'énoncé d'un acteur exprime ou révèle sa logique de joueur pris dans un jeu d'environnement. Donc ici, plutôt que des jeux de l'expression, on parlera de l'expression d'une situation et d'une attitude dans un jeu.

A.6 Un domaine qui reste à approfondir

Plusieurs manières de classer ou de disséquer les discours ont été proposées par les auteurs qui se sont intéressés au sujet. Celles-ci ne sont pas, d'ailleurs, exclusives l'une de l'autre. Ce n'était pas le lieu ici de reprendre même pour un survol d'ensemble, ces travaux, dont les plus intéressants à mon sens pour un approfondissement de la réflexion sont indiqués en bibliographie². Ces modes d'approches des énoncés ne correspondent pas aussi bien qu'on pour-

¹ On notera d'ailleurs l'expression populaire "Monsieur Untel a décrété que...", qui nie tout vertue cognitive aux assertions visées.

² - renvoyons en particulier à Perelman et Olbrecht-Tyteca (BGM, 1970), Toulmin (BGM, 1958), Rieke et Sillars (BGM, 1975) et Dispaux (BGM, 1984).

rait le souhaiter aux préoccupations qui nous occupent ici : celles d'une analyse du discours qui permette de nourrir un diagnostic stratégique, plutôt que d'évaluer la correction logique ou l'efficacité éristique des arguments.

C'est pour cette raison, que je propose ici des outils d'analyse adaptés aux besoins du manuel, même s'il n'a pas été possible de pousser la réflexion aussi loin qu'aurait pu le demander le sujet en lui-même.

Dans cette analyse j'ai proposé trois grilles d'analyse selon lesquelles il est possible de cliver, de décomposer les discours pour en extraire de l'information sur une situation stratégique :

- la première caractérise par une simple question l'angle d'approche de celui qui reçoit le discours : d'accord-pas d'accord?/, vrai-pas vrai?/ quelle information stratégique puis-je tirer de cet énoncé? C'est sur cette dernière attitude, la moins habituelle mais la plus utile pour une réflexion stratégique, que je mettrai l'accent dans la suite.
- la seconde propose de bien prendre en compte les différents niveaux auxquels se placent simultanément les jeux rhétoriques qui entourent le traitement des dossiers d'environnement : tout discours peut mobiliser à la fois des enjeux argumentaires, des enjeux psycho-sociologiques, et des enjeux concernant les cadres de références à l'intérieur desquels se situent les différents acteurs.
- la troisième concerne la triple dimension de tout énoncé, qui peut être vu :
 - * comme une action dans le jeu d'environnement,
 - * comme l'expression de la pensée, des émotions ou du cadre de référence de l'acteur qui l'a énoncé,
 - * comme une description des réalités mobilisées dans le cadre du jeu d'environnement, et plus ou moins indépendantes de ce dernier.

Ces différentes grilles, ou ces différentes manières de cliver le contenu d'un énoncé se recoupent plus ou moins; je n'ai pas essayé de les regrouper dans un système total de lecture des énoncés : en ordre dispersé, elles ont déjà une valeur pratique. D'autres angles d'attaques encore pourraient sans doute être dégagés par une

réflexion plus poussée, et surtout par un programme de recherche spécifique, comportant des travaux de terrain.

Dans la suite, l'exposé sera organisé autour de la troisième grille d'analyse : on verra donc successivement l'énoncé pris comme une action stratégique, comme un révélateur des positions de ses auteurs, et enfin comme une tentative de description objective d'une situation. On retrouvera pourtant, transversalement, les autres clivages proposés, et d'autres manières encore de démonter les énoncés.

B. La déconstruction des énoncés illustrée par un exemple

Une critique de la rhétorique d'un projet d'aménagement

Pour présenter plus avant les possibilités de déconstruction d'un énoncé, nous allons nous appuyer très largement sur un exemple unique, exploité en profondeur. Il s'agit du Schéma d'Aménagement des Marais de l'Ouest¹. Ce Schéma, rédigé en 1980 propose un ensemble de projets de travaux hydrauliques pour les marais agricoles de la façade Atlantique. Les propositions qu'il contient ont été adoptées au terme d'un processus de décision au cours duquel les relations entre les acteurs d'environnement et ceux de l'aménagement agricoles ont été conflictuelles. La réalisation des travaux proposés par le Schéma est aujourd'hui en partie en cours. Dans l'analyse qui suit, il ne s'agit nullement de discuter le bien fondé du projet d'aménagement proposé dans le schéma; la question posée n'est ni "d'accord, pas d'accord?", ni "est-ce vrai, est-ce faux?". Nous allons seulement présenter des exemples de déconstruction du texte, qui nous ont été très utiles à l'époque pour com-

¹ Schéma d'Aménagement des Marais de l'Ouest, Ministère de l'Agriculture, Régions Pays de LoireetPoitou-Charente, 1980.

prendre les stratégies et les relations entre acteurs qui se jouaient autour du projet¹.

Avant de nous engager dans l'exercice, un certain nombre de remarques sont nécessaires. La première est que l'analyse proposée ici est destinée à illustrer une technique critique. Il ne s'agit pas de juger un projet, de peser ses qualités et ses défauts. Il s'agit de rechercher les failles, les faiblesses de l'exposé, à la recherche de ce qui peut mettre sur la piste d'informations stratégiques intéressantes. La déconstruction de l'exposé demande l'acide de la critique. Elle donne un résultat qui paraît polémique, et qui le serait certainement si il était discuté tel quel, c'est à dire si la critique était utilisée pour nourrir le débat d'argument. Il est clair que cela mènerait sans doute au contraire du résultat souhaité. Si la critique est ici exposée c'est à titre d'exception, comme démonstration pédagogique. Autrement, rappelons que ce qui est important, c'est de tirer de la critique des indications sur ce que l'énoncé nous apporte que nous puissions mobiliser pour alimenter notre compréhension stratégique d'un problème d'action, et non pas de savoir si les auteurs de l'énoncé ont raison, s'ils ont dit vrai, si nous sommes d'accord ou pas avec le contenu de leurs affirmations.

Il faut garder à l'esprit, de plus, que les failles découvertes ne prouvent rien : elles apportent des indices qu'il faudra interpréter par une enquête plus approfondie. Il ne faut donc pas rechercher dans la suite une analyse et une évaluation du Schéma d'Aménagement des Marais de l'Ouest, mais seulement de la rhétorique de son exposé. Le fait que la rhétorique du Schéma apparaisse alors très criticable ne préjuge pas de la valeur de ses projets d'aménagement hydraulique en eux-mêmes. Par contre, il fournit des indications intéressantes sur la manière dont ses auteurs considèrent les aspects non-techniques de la situation, sur leurs tactiques, leur argumentaires, leur manière d'aborder les autres acteurs. Il me paraît utile de préciser que ce Schéma a été présenté dans un contexte relativement adversif. A mon sens, sa rhéto-

¹ Ces exemples sont repris, pour l'essentiel, de l'étude "EME1, le cas du Marais Poitevin" (BR, 1982)

rique est plus chargée de stratégie relationnelle adversive - au demeurant habile - que de volonté de concertation.

Enfin, en me livrant à la critique rhétorique d'un projet d'aménagement agricole pris dans un conflit d'environnement, je peux sembler prendre parti dans celui-ci. De toutes les manières, il existe dans toute analyse non-technique un élément de subjectivité. Il est de fait que les tentatives pour évacuer les préoccupations d'environnement d'un projet d'aménagement ne suscitent guère de sympathie de ma part. Par contre, je n'ai aucune objection contre l'aménagement hydraulique en lui-même, quand il est un élément d'une démarche d'aménagement qui intègre les préoccupations des différents acteurs¹.

Bien sûr la lecture de ce passage sera sans doute plus agréable pour celui qui se sent dans le camp des critiqueurs que pour celui qui s'identifiera aux critiqués. Et pourtant, la rhétorique d'un projet d'aménagement est une partie importante et révélatrice de la politique de communication et de négociation, délibérée ou non, de l'aménageur. Des excès et défauts de sa propre rhétorique à ceux de sa stratégie relationnelle, il n'y a pas loin. Même si elle est plus difficile et plus désagréable pour lui, la critique peut lui apporter des idées pour améliorer sa stratégie de communication. En l'occurrence, quand on pense aux conflits aigus qui ont accompagné certains aménagements hydrauliques récents dans le marais Poitevin, et qui auraient peut-être pu être évités, l'exercice vaut sans doute, pour l'avenir, d'être tenté.

Après ces mises au point nécessaires, revenons au vif du sujet, pour examiner la rhétorique du Schéma successivement comme un dispositif d'action (surtout intervention argumentaire dans le débat sur l'aménagement), comme une expression du point de vue et des positions effectives de ses auteurs, puis comme une description des problèmes posés par l'aménagement et l'environnement dans le Marais Poitevin.

¹ Je me permets de renvoyer sur ce point à L.Mermet (rapporteur); Terres et Eaux (BGE, 1986).

B.1 La critique de l'énoncé comme action

On vient de le voir, tout énoncé peut être considéré comme une action, délibérée ou non, dans le jeu d'environnement. Commençons par situer celle-ci par rapport aux niveaux de jeu de la planche 17. Aucun discours ne peut faire d'effet sur l'écosystème. Par contre il peut être :

- **une action dans une procédure réglée** - c'est le cas, par exemple d'une proposition d'étude ou d'une étude d'impact;
- **un argumentaire** destiné à s'assurer l'adhésion du lecteur :
 - * quant à une interprétation des faits,
 - * quant à un jugement porté sur les faits,
 - * quant à une proposition d'action;
- **une action de recadrage**, par laquelle l'énoncé essaye de manipuler le cadre de référence du lecteur plus ou moins à l'insu de celui-ci;
- **une action psychologique** destinée à manipuler les émotions du lecteur, à susciter sa haine, sa peur, son sentiment de revanche, ... à l'encontre d'un acteur ou d'un projet.

Si nous n'avions aucune idée du jeu d'environnement au moment où nous analysons un énoncé, il nous serait bien difficile de comprendre cet énoncé-comme-action. En fait, analyse des énoncés et analyse du jeu d'environnement se nourrissent réciproquement. Nous sommes comme un juge d'instruction face à une affaire complexe. Imaginons deux situations :

- celle où il interroge des témoins alors qu'il dispose déjà d'une hypothèse approfondie sur la manière dont s'est passée l'affaire; il dispose alors d'un point d'appui ferme pour extraire des témoignages des éléments détaillés sur les faits;
- celle où, par contre, il ne sait rien sur un sujet : il ne pourra donc guère utiliser les témoignages qu'il reçoit pour nourrir sa compréhension propre du problème, mais va être, au moins dans un premier temps, obligé de constituer une sorte de compréhension composite à partir des compréhension partielles que recouvrent les témoignages.

C'est pour cette raison que la partie rhétorique n'est pas déplacée après les chapitres précédents sur le diagnostic des jeux d'environnement. On pourrait penser que, concernant l'acquisition de l'information, elle aurait dû précéder les autres. En fait, il

paraît au moins aussi pertinent de considérer que les autres parties de la réflexion fournissent une structuration des problèmes qu'il faut nourrir après l'avoir construite.

Partons donc de l'hypothèse que nous avons déjà une certaine idée de ce qui se joue autour d'un problème d'environnement donné. Nous entamerons alors notre analyse en resituant le discours dans ce que nous pouvons établir facilement du jeu de stratégie. Considéré comme une description, le Schéma décrit un problème, celui du Marais Poitevin, l'analyse, et en déduit des solutions. Mais le schéma peut aussi être vu simplement comme une étape, une formalité dans un processus de décision pour faire financer ce projet. Résumons schématiquement la situation.

En 1977, une inondation particulièrement forte attire l'attention du public et des autorités sur le Marais Poitevin. La profession agricole fait pression sur la DDA. Celle-ci possède déjà, par ailleurs, de nombreux projets de travaux, mais pour lesquels il faudrait obtenir des financements. Le Ministère de l'Agriculture, contacté, donne son accord avec deux conditions. La première : que les projets soient présentés de façons synthétique sur toute la région Ouest, la seconde que le Schéma obtenu soit justifié sur le plan économique. Le Ministère nomme en outre l'Ingénieur Général de la région Poitou-Charentes coordinateur de l'établissement du Schéma. Peu après, le Schéma sera présenté à l'Etat, aux Régions, aux Départements pour débloquer les crédits qui iront dans les DDA pour financer les multiples projets rassemblés par le schéma.

A partir de cette simple situation, on peut déduire un profil du contenu du schéma. Ce qu'il recouvre, au niveau des faits, ce sera les travaux, les financements. Le reste constituera un emballage argumentaire destiné à satisfaire aux exigences de procédure. On présentera ces travaux relativement séparés comme faisant partie d'un schéma d'ensemble; on les accompagnera d'une étude économique légitimatrice. Par ailleurs, l'auteur du schéma est conscient que celui-ci s'inscrit dans un débat sur le Marais Poitevin qui dépasse la procédure de décision formalisée sur deux dimensions : d'abord la dimension politique, et ensuite, le débat environnemental. Tout

cela sera traité sur un plan argumentaire¹.

Ces hypothèses paraissent confirmées par la lecture du document. Le lecteur qui prendrait celui-ci directement comme un compte-rendu, comme une description, serait très déçu par l'analyse du problème, la recherche d'une solution, et l'explication des solutions proposées, qui sont extrêmement peu détaillées sur le plan technique. Par contre, dès lors qu'il réalise le contexte que nous venons de décrire, ce qu'il va constater sur le rapport ne l'étonnera plus. Il ne s'étonnera plus que l'étude économique, même si elle est volumineuse, soit si peu rigoureuse et imprécise, et aboutisse à des chiffres artificiellement "gonflés"². Il ne s'étonnera pas que les différents arguments en faveur du projet comportent, comme on le verra plus loin, bon nombre de contradictions et de paralogismes.

Une fois le schéma situé dans son contexte d'action, nous pourrions l'analyser comme un argumentaire, c'est à dire nous poser les questions suivantes :

- De quels faits essaie-t-il de convaincre le lecteur?
- A quelle proposition d'action essaie-t-il de le faire adhérer?
- Quel jugement sur la situation et sur ce projet essaie-il de faire passer?³

A ce niveau de l'analyse, nous proposerons de retenir comme faits et projets uniquement ce qui concerne des projets concrets :

- objectifs physiques : tant de mètres de chemin, de fossés, de canaux; telle surface en réserve naturelle, à tel endroit;
- moyens financiers et réglementaires envisagés : tant de millions de francs, payés pour tant pour cent par la commune, par la région, par l'Etat; statut juridique de la zone protégée.

Tout le reste, considérons le comme un argumentaire, c'est-à-dire comme un jugement subjectif (on voudrait pouvoir écrire acteurif!) sur projet et situation, et comme une technique de persuasion.

¹ Ces supputations ont été confirmées explicitement, lors des interviews de l'étude citée, par des ingénieurs responsables du projet.

² Pour plus de détail, voir l'Etude Marais Poitevin

³ On reviendra plus loin sur la dimension psychologique et le cadre de référence, qui seront traités dans le cadre du discours comme expression.

C'est en particulier le cas des finalités explicites du projet : développer l'agriculture, assurer le maintien de la richesse biologique et par là même celui d'un potentiel économique local, etc.

Dans la pratique, l'extraction des aspects indiscutablement concrets quant aux faits et aux projets est bien sûr un aspect très important de l'exploration de l'énoncé. Elle alimente son analyse sur les plans technique, financier, réglementaire, analyses qui s'intégreront à la démarche d'enquête présentée aux deux chapitres précédents. Ici, nous nous concentrerons plutôt sur les aspects "logomachiques"¹.

Pourquoi un Schéma d'Aménagement pour les Marais de l'Ouest? Le Schéma donne au projet des justifications argumentaires de plusieurs ordres, que nous allons passer en revue en citant abondamment les passages correspondants du rapport.

-1) Le projet d'aménagement est la suite logique, naturelle, de 1000 ans d'histoire du Marais.

L'histoire du Marais est présentée de manière à montrer que le projet d'aménagement représente la tradition, le non-changement. Les commentaires qui suivent, et qui sont d'ailleurs soulignés par l'auteur du rapport, l'illustrent bien :

"Sur les plans économique et social, la situation actuelle des marais relève tout autant de leur histoire, car leur utilisation possible a toujours été étroitement conditionnée par les aménagements réalisés, leur maintien en fonction ou leur transformation. Contrairement aux apparences, les marais ne sont pas des régions naturelles, mais des régions hautement artificialisées et ceci en vue d'y exercer des activités économiques spécifiques.²"

¹ La dimension des faits concrets et projets est par contre traitée en détail dans l'étude de référence.

² - notons ici en passant un exemple du débat philosophique sur nature et environnement, dont on a affirmé l'importance pratique dans la première partie du manuel

Suit la description de l'ancienne économie du marais, avec les aménagements de base, assortie du commentaire :

"C'est dire que ces aménagements se situaient dès l'origine dans une économie de marché."

Puis est décrite la progressive "décadence" du marais vers l'élevage "extensif" depuis la première guerre mondiale :

"Les conséquences dans les marais de la substitution de l'élevage aux anciennes spéculations sont nombreuses et accroissent les difficultés d'une reconversion. On peut les résumer comme suit :

- ruine de l'habitat et dégradation des structures foncières,
- défaut d'entretien des réseaux d'hydraulique et désaffectation des ouvrages,
- dégradation des sols,
- retard dans les équipements structurants,
- découragement des exploitants qui ne peuvent résoudre seuls les problèmes auxquels ils sont confrontés.

Il est difficile d'en chiffrer les conséquences économiques."

En d'autres termes, il s'agirait, par l'aménagement, de maintenir la continuité en rétablissant la qualité traditionnelle des aménagements : c'est une action toute naturelle. Au contraire, abandonner le projet serait de l'ordre de la "non-assistance à agriculteurs en danger", de la condamnation du réseau hydraulique à la ruine.

-2) Le projet est indispensable pour assurer l'entretien du milieu naturel.

L'adoption de projet est présentée comme un choix entre :

- un bon entretien du milieu naturel, si le projet est réalisé,
- une dégradation du milieu, si le projet est abandonné.

Le passage suivant du schéma illustre bien cette logique des services chargés de l'agriculture.

"Les problèmes qui se posent-

Dans leur état actuel, bien des marais semblent ou sont à l'abandon et donnent l'impression d'être des espaces bons à prendre sans que, quoi qu'on en fasse, l'économie régionale ou nationale n'ait à en souffrir. Ce sentiment, s'il existe vraiment, ne résiste pas à un examen objectif des données. En effet, étant des territoires artificialisés, leur dégradation est inéluctable si on ne les maintient pas en état en y effectuant en temps utile les créations et modifications d'ouvrages que rendent indispensables les incessantes transformations du littoral. Il est manifeste que leur économie actuelle n'y suffit pas. Aussi, la seule solution à ce problème qui paraisse à chacun acceptable est de les amener à un niveau de production tel qu'il puisse permettre à ceux qui en profitent de compenser les coûts d'entretien, tout comme ceux de rénovation, en fonction de la durée de leur efficacité : en fait, pour certains ouvrages, sur plusieurs générations. Ceci n'enlève évidemment rien à la valeur propre de la production ni à son intérêt sur le plan national.

Toutes les occupations non-productives particulières ou collectives effectuées ou envisagées sont consommatrices d'espace, et la plupart des productions qui s'y font ou sont projetées ont des résultats économiques proportionnels à la surface couverte. En conséquence, si l'on ne veut pas accroître inutilement les charges des communautés régionales et nationales, ou taxer exagérément tous les types d'établissement du marais, il faut amener les occupations productives, dont la variété n'est pas extrême, à un niveau suffisant de productivité et, compte-tenu de celui-ci, leur réserver et leur partager au mieux l'espace nécessaire pour atteindre ou approcher au mieux cet objectif; ce qui n'exclut aucune des occupations envisagées, car il paraît aussi indispensable de maintenir la vie à son plus haut niveau et d'accroître l'habitat permanent nécessaire à la surveillance et au maintien en état de ces régions. Autrement dit, le territoire du marais doit, pour que son entretien soit assuré, assurer des fonctions soit de qualité, soit de production, qu'il faut maintenir, améliorer ou sus-

citer, et dont il s'agit en outre d'assurer la cohabitation. C'est le but d'un aménagement."

Cette vision des choses est difficilement superposable à celle des Protecteurs de la Nature, pour qui le choix se pose de la façon suivante :

- bouleversement de la situation et destruction du milieu si le projet est adopté sans modification,
- continuité et entretien possible si rien n'est fait ou si un développement alternatif est envisagé.

A deux reprises, il est précisé dans le schéma que développement et protection sont compatibles :

"Les actions à entreprendre doivent donc viser avant tout :

- l'augmentation de la production de quelque type qu'elle soit, pourvu qu'elle puisse être commercialisée,
- et les moyens de la poursuivre tout en n'altérant pas le milieu naturel dont on a vu le grand intérêt.

A l'examen du reste du Schéma, il apparaît cependant que les moyens concrets d'atteindre cet objectif ne sont pas précisés. La pétition de principe a quand même son poids dans l'argumentaire. En effet, comment refuser un projet qui garantit le progrès économique, et ne dégrade pas le milieu naturel? C'est un si beau programme que si l'on en manque une moitié... on aura toujours réalisé l'autre!

- 3) De toutes façons il n'y a pas d'autres solutions. C'est par exemple ce qu'affirme énergiquement le passage suivant :

"Quoiqu'il en soit, il ne peut pas y avoir d'issue aux problèmes que posent les marais sans l'intensification de la production sur tout l'espace réservé à l'activité agricole. Cette intensification passe obligatoirement par une réorganisation de l'hydraulique aboutissant à une meilleure maîtrise de l'eau dont on peut, en continuité pourrait-on dire avec ce qui s'est fait autrefois, énoncer les règles."

L'affirmation n'est pas démontrée. En effet, comment démontrer l'impossibilité de solutions que l'on a pas envisagées? Elle

exprime cependant une logique forte qui domine le débat et des impératifs réels d'amélioration hydraulique. Faut-il pour autant dévaloriser les hypothèses alternatives ou au moins les étouffer concrètement?

-4) "C'est tout ou rien"

S'il est acquis qu'il n'existe qu'une seule voie pour agir, il reste à aller, dans cette voie, le plus loin possible. D'abord, en présentant la situation comme grave, comme on l'a vu plus haut. Puis en faisant remarquer que l'on a déjà commencé l'action et qu'il est trop tard pour reculer :

"Actuellement, grâce aux travaux (des années soixante), l'assainissement général s'est sensiblement amélioré, mais reste insuffisant dans la majorité des cas pour avoir un effet bénéfique sur la production du marais. En outre, là où la maîtrise du plan d'eau dans les canaux est effective, elle n'a pas été souvent prolongée d'un drainage qui représente la condition essentielle à toute démarche d'intensification agricole au niveau de la parcelle."

Ce raisonnement se retrouve dans l'une des interviews de l'étude : "Il fait faire des travaux pour rembourser ceux des années soixante". Or, ces travaux déjà effectués une quinzaine d'années auparavant, et qui "sont dans la majorité des cas restés insuffisants pour avoir un effet bénéfique" "peuvent être estimés très approximativement à six cent millions en francs 79". Rappelons que les sommes prévues pour le schéma sont de l'ordre de 400 MF. C'est ce que l'on appelle jouer à "quitte ou double".

-5) Une intervention technique est indispensable pour éviter de poser clairement des problèmes humains ou sociaux.

Il y a en fait dans le marais des différences d'intérêt entre les éleveurs, qui ont souvent intérêt au maintien d'un niveau d'eau élevé dans les fossés, et les agriculteurs, qui recherchent un niveau aussi bas que possible. Il y a donc entre les deux groupes une sorte de compétition. Voici comment celle-ci est vue dans le schéma :

"Celle-ci a toujours existé. Mais depuis que l'élevage extensif est devenu prépondérant elle a pris des proportions accrues, car les éleveurs ont beaucoup d'exigences alors qu'ils continuent à sous-estimer les soins constants que nécessitent les marais. La manière rationnelle de résoudre ce problème sans passer par de laborieuses tractations et surtout sans perturber le fonctionnement du réseau collectif d'émissaires est sans doute de dissocier celui-ci en deux parties suivant les fonctions qu'on leur demande d'assurer. La première prenant en compte à elle seule la fonction d'assainissement, la seconde exclusivement spécialisée dans la réalimentation en eau du réseau; l'une et l'autre servant des îlots parcellaires. Cette disjonction de la double fonction traditionnelle des réseaux de manière à mieux assurer l'une et l'autre est plus ou moins facilement réalisable dans un certain nombre de marais desséchés où il ne s'agit que de parfaire leur aménagement initial.

Ce passage appelle une remarque qui a une valeur générale pour l'ensemble des problèmes étudiés dans cette thèse. Décider d'une opération d'aménagement physique, c'est estimer qu'un problème technique est plus facile et moins coûteux à traiter qu'un problème humain ou social. Ce choix semble être presque systématique dans le contexte français actuel. En d'autres termes, mieux vaut beaucoup de travaux qu'un peu de concertation.

-6) Intérêt économique de l'opération.

La partie économique de l'argumentaire du schéma a été étudiée en détail dans l'étude de référence. Le schéma comporte en effet une sorte d'étude d'évaluation économique. Or cette étude repose sur des bases très contestables, et ses résultats paraissent très imprudents ou très surestimés. C'est qu'au fond, l'intérêt économique du schéma n'a que peu d'importance dans le processus effectif de décision qui mènera à son succès ou à son échec¹.

¹ Sur ce point, on peut renvoyer à la brève présentation de l'étude "EME" dans le premier chapitre de la thèse, et au livre de Claude Henry (BR, 1988).

En conclusion, la place du schéma dans le processus de décision et le relevé des arguments principaux qu'il contient, montre qu'il ne se cantonne pas dans un rôle de présentation de projet pour aider à la décision : il constitue un véritable plaidoyer pour "faire passer" une décision déjà prise.

Rien là que de très naturel. Le débat argumentaire peut être pris comme un jeu d'échecs, dont le résultat, assorti d'un coefficient ad hoc, compte pour l'attribution des places sur le podium de la décision. Ce qui est proposé en soumettant les argument à un doute systématique, ce n'est pas, encore une fois, de voir si les auteurs ont raison ou tort, si l'on est ou non d'accord avec eux, mais de préparer lucidement la riposte, à la fois sur le plan de l'action et sur le plan éristique - c'est à dire sur le plan de sa propre intervention rhétorique, si toutefois celle-ci est vraiment utile pour l'action. Les critiques proposées plus haut pourraient être prises pour des contre-arguments : ce serait là, à mon sens, une erreur (de tactique éristique). Il vaut mieux les prendre comme les données (à garder par devers soi) de l'élaboration d'une tactique éristique - qui sort du cadre de ce travail¹.

B.2 La critique de l'énoncé comme expression de l'acteur.

Rapport technico-administratif et poésie

Dans la critique de l'énoncé comme action, nous nous sommes intéressés à ce que l'acteur essayait de faire ou de faire passer avec son énoncé. Ici, nous allons changer de point de vue, et nous attacher à détecter ce que, dans le feu de l'action, l'acteur nous a révélé sur lui-même. Bien sûr, il ne faut pas prendre cette distinction trop au pied de la lettre. En effet, expression et action sont en partie liés : un poème n'émeut qu'en exprimant. Cette comparaison entre un rapport administratif et un poème est-elle surprenante? Pourtant, elle est à la fois légitime et utile.

¹ Sur le plan du travail de l'éristique en matière d'environnement et d'agriculture, on peut renvoyer à l'excellent et novateur stage d'éristique de la Direction de la Formation Continue de l'ENGREF (intervenant : Michel Basset).

Elle est légitime parce qu'entre une poésie et un rapport, la différence n'est que de degré. La première insiste un peu plus sur l'émotion ou la beauté du style, et le second un peu d'avantage sur le contenu factuel. Mais considérer le style d'un rapport (ou de tout autre énoncé d'acteur), la tentative que celui-ci constitue pour émouvoir, cela est très important si l'on veut les comprendre correctement d'un point de vue stratégique. Dans cette perspective, l'énoncé peut être regardé comme un poème. C'est ce que nous recommanderons donc aux praticiens : de faire pour un moment table rase de leurs habitudes de lecture, qui sont centrées sur le contenu, sur le contenu de document, pour se concentrer à la place sur les questions suivantes :

- qu'est-ce que je ressens?
- qu'a-t-il voulu me suggérer?

Tout énoncé peut même être vu non seulement comme un poème, mais une oeuvre d'art. Elle se présente d'abord sous ses aspects plastiques : reliure, qualité, volume, poids, prix, etc. Elle présente ses illustrations, son style, et puis elle présente son texte. Tout cela est une forme d'action.

Montrons sur un exemple l'importance de cette dimension poétique que l'on a l'habitude d'occulter et qui est pourtant présente à un si haut degré même dans les documents administratifs. Continuons pour cela à lire le schéma d'aménagement des Marais de l'Ouest. Parmi les pages les plus poétiques sont celles qui, dans l'introduction du projet, s'efforcent de nous faire partager le cadre de référence, la vision du monde des aménageurs. Celle-ci n'est autre que l'introduction de la synthèse du projet.

"La mise en valeur des marais littoraux s'est développée dans l'Ouest de la France, comme partout ailleurs en Europe, à partir du 11ème siècle, après diverses tentatives, souvent condamnées par la montée continuelle des flots.

Ce furent des entreprises collectives d'envergure, dont l'initiative revint en général au pouvoir seigneurial ou royal et la maîtrise à des abbayes qui bénéficièrent à cet effet des concessions et privilèges nécessaires. La guerre de Cent Ans, puis celles de Religion ruinèrent bientôt les premiers aménagements.

Au début du XVII^{ème} siècle, le roi Henri IV prit les dispositions qu'imposait la situation d'abandon dans laquelle se trouvaient alors ces régions et leur population. Moyennant concessions et avantages substantiels, il confia la direction des travaux à Humphrey Bradley, originaire du Brabant, lequel associa financièrement à sa tâche des entrepreneurs hollandais et des gentilhommes du Royaume.

Sous l'ancien Régime les travaux se poursuivirent. Les rois intervinrent à maintes reprises pour régler les conflits, réglementer les usages ou permettre de nouveaux dessèchements dans les marais restés sauvages.

Toute période de troubles politiques ou de déclin économique ayant dans ces régions des conséquences graves, les gouvernements successifs de la République, de l'Empire puis de la Restauration durent continûment faire de même. Les privilèges et avantages constitués par les concessions des terres assainies ou l'exemption d'impôts furent remplacées par l'octroi de subventions de l'Etat.

Tout au long de leur histoire, des interventions continues du Pouvoir ont ainsi été nécessaires pour susciter et soutenir dans les Marais une activité économique et préserver les populations.

Ces régions sont en effet tributaires de phénomènes naturels de grande ampleur et connaissent de perpétuelles transformations physiques. Elles nécessitent des interventions constantes qui ne peuvent être assurées qu'en période de paix et de prospérité et doivent être l'objet de réaménagements collectifs périodiques.

Cette introduction nous en dit beaucoup sur la vision du monde dans laquelle s'insère ce projet. Comme un poème, elle dépasse les commentaires possibles. On peut quand même, par une sorte d'analyse de texte, relever quelques éléments essentiels :

- la "mise en valeur" est la seule alternative au néant : il n'y avait rien avant, on ne peut rien faire d'autre;
- la preuve : ça fait 900 ans qu'on fait ça et les autres (européens) font la même chose;
- "mise en valeur" est synonyme de dessèchement et de travaux;
- quant aux moyens institutionnels, l'histoire a montré qu'il n'y a qu'une solution :

- * 11ème siècle : seigneurs, abbayes, pouvoir royal, avec concessions et privilèges nécessaires;
 - * 17ème siècle : concession et avantages substantiels pour les gentilhommes du Royaume et entrepreneurs hollandais.
 - * Aujourd'hui : subventions d'état, ingénieurs du Génie Rural, des Eaux et des Forêts, et entrepreneurs de chez nous.
- sans ces moyens, le territoire serait abandonné et retournerait au néant (c'est le thème de la désertification);
 - pis encore : à moins d'interventions continuelles du pouvoir, les populations ne sont pas préservées elles se retrouvent abandonnées, livrées à elles-mêmes,
 - les ingénieurs sont donc les sauveteurs de la population menacée par les phénomènes naturels, et du territoire menacé d'abandon par l'anarchie régnante.

Les techniques d'évocation poétiques sont particulièrement intéressantes dans le paragraphe consacré au XVIIesiècle :

Au début du XVIIème siècle, le roi Henri IV (le bon roi, le roi qui a fait du bien au peuple, qui a compris, par un ministre éclairé, l'importance de l'agriculture) prit les disposition qu'imposait la situation d'abandon dans laquelle se trouvaient alors ces régions (extrait du rapport : "ce potentiel s'est détérioré depuis les deux guerres mondiales; il en résulte un rattrapage plus difficile à atteindre") et leur population (1980 : on ne peut pas les abandonner, puisqu'elles sont "chargées d'assumer les diverses fonctions du territoire"). Moyennant concessions et avantages substantiels (1980 : 91 MF de subventions pour l'hydraulique, une partie de 100 MF pour la protection contre la mer, 31 MF pour les aménagements fonciers et individuels), il confia la direction des travaux à Humphrey Bradley originaire du Brabant (1980: à Monsieur l'Ingénieur Général x), lequel associa financièrement à sa tâche des entrepreneurs hollandais et des gentilhommes du Royaume (1980 : les maîtres d'ouvrage, des élus départementaux et locaux).

Il est important de réaliser à quel point est importante la part de subjectivité, même dans un document qui est au fond une demande de crédits pour une série de chantiers hydrauliques. Le texte essaie de nous influencer par des images; il exprime aussi avec beaucoup de force la vision du monde des aménageurs, et en particulier la manière dont ils conçoivent leur propre place. Pour montrer combien

la présentation du problème proposée par le schéma est subjective, et à quelle point elle présente les choses dans une perspective unilatéralement favorable aux tenants du projet, je me suis risqué à imaginer une autre présentation qui donnerait, avec des éléments d'information empruntés au même document, et dans un format analogue, une présentation opposée du problème. Ni plus vraie, ni plus fausse : c'est une vision des choses parmi d'autres, toutes relatives.

Il y a environ 2000 ans, le golfe du Poitou commence à se combler, créant de grandes surfaces de Marais. Milieu de transition entre les eaux douces, la mer, la terre, ce nouveau milieu se signale par sa variété et sa productivité naturelle remarquable, qui lui confèrent une grande richesse. De plus, ces espaces s'étendent en surface et en qualité par un processus naturel : le comblement de la baie de l'Aiguillon augmente la superficie totale, il rend aussi de plus en plus difficile l'écoulement des eaux douces, et donc de plus en plus prolongé leur séjour dans le Marais.

Après les Pictons habitant les rives du Golfe, les Seythes et les Teifales établissent là leurs demeures lacustres. Ils deviennent des Colliberts ou "Têtes-Libres"; ces noms reflètent l'autonomie que leur permet de trouver le marais et les riches moyens de subsistance qu'il met à leur disposition. Les Colliberts sont en quelque sorte les prédecesseurs des "huttiers". Ceux-ci, jusqu'à une époque récente, obtenaient facilement du marais, par la pêche, la chasse, la cueillette des ressources indispensables. Ils pratiquaient aussi une agriculture simple, adaptée au milieu, et peu exigeante.

Dès le 11ème siècle, la population du marais se heurte à une aliénation progressive de son territoire. En effet, des organismes puissants (Abbayes, Seigneurs) commencent dès cette époque leur efforts afin de dessécher les marais pour en faire des terrains où ils puissent transposer des pratiques agricoles adaptées à d'autres milieux, et permettre la colonisation du marais par des personnes exogènes : les "cabanniers".

Cette destruction progressive du marais s'est poursuivie depuis, avec des périodes de progression plus nettes et des moments de rémission. En particulier, à chaque renforcement

du centralisme, le marais a subi des interventions continues du Pouvoir. Sous l'ancien Régime, des Hollandais bénéficiaient pour l'aliénation des terres de marais de privilèges et avantages substantiels. Ils ont été remplacés par les Services de l'Etat, gratifiés pour leurs travaux de subventions considérables.

Aujourd'hui, les écosystèmes de marais originels n'existent plus et la plus grande partie de leurs produits n'est plus à la disposition des habitants. Les écosystèmes intermédiaires apparus avec les siècles et les aménagements régressent progressivement. Ceci est résultat de l'interférence opiniâtre du Pouvoir avec les phénomènes naturels de grande ampleur et les perpétuelles transformations physiques qui sont à l'origine de la richesse de ces milieux. Ceux-ci sont à nouveau menacés par une nouvelle vague d'interventions, d'implantation de système de cultures exogènes, et de colonisation par des agriculteurs venus d'autres régions.

Cette présentation utilise des informations tirées du Schéma d'Aménagement. Elle les organise juste un peu différemment. Je laisse imaginer au lecteur quel projet d'aménagement pourrait faire suite à une telle présentation du problème.

Failles et grincement de l'énoncé

Après ces larges vues et cette mythologie d'école primaire, revenons à un niveau plus prosaïque, pour nous interroger plus avant sur ce que l'énoncé peut révéler sur la position stratégique et tactique de l'acteur. Ce n'est plus là tâche d'amateur de poésie, mais de détective. Le discours grouille d'indices qui permettent de révéler des arrières pensées derrière les actes. Arrière-pensées qui peuvent être soit celles du joueur lui-même et révéler le décalage entre ce qu'il pense personnellement et ce qu'il met dans le jeu, mais aussi arrières-pensées qui peuvent être des arrières-pensées collectives, ce que l'on appelle souvent les enjeux cachés, ou en anglais, les "hidden agendas".

Souvent, ces indices sont trahis par des grincements, des fissures de l'énoncé. En voici un exemple, tiré du schéma d'aménagement des Marais de l'Ouest.

"Les problèmes qui se posent"¹

Dans leur état actuel, bien des marais semblent ou sont à l'abandon et donnent l'impression d'être des espaces bons à prendre sans que, quoi qu'on en fasse, l'économie régionale ou nationale n'ait à en souffrir. Ce sentiment, s'il existe vraiment, ne résiste pas à un examen objectif des données. En effet, étant des territoires artificialisés, leur dégradation est inéluctable si on ne les maintient pas en état en y effectuant en temps utile les créations et modifications d'ouvrages que rendent indispensables les incessantes transformations du littoral".

Après une vingtaine de pages d'un texte clair et relativement objectif, on ne peut qu'être frappé par le manque de clarté de cette formulation, si frappé d'ailleurs, que l'on peut avoir deux réactions : ou bien sauter ce passage, en se disant qu'il est peu réussi et n'apportera pas grand chose. C'est l'attitude qu'on a le plus souvent quand on regarde la lune et jamais le doigt. Ou bien on peut, et c'est ce que nous recommandons ici, considérer que cet accrochage, ce grincement révèle qu'il se passe quelque chose dans un cadre "lisse" où l'acteur ne dit pas ce qu'il pense. Si l'on se penche d'un peu plus près sur ce passage, on voit qu'il constitue une boucle logique. On peut en effet le reformuler en substance : "On ne peut pas laisser ces espaces se dégrader, parce que si l'on n'intervient pas, ils se dégraderont". Ceci exprime le fait que pour l'auteur de ce rapport, la question : "Faut-il intervenir ou non?" ne se pose pas; son point de départ, c'est qu'il faut intervenir, et que son argumentaire va simplement servir à manipuler les autres acteurs pour leur faire penser que l'intervention est nécessaire. Au fond, l'auteur fait seulement semblant de réfléchir à ce problème. Grâce à ce révélateur, on a découvert un élément de sa logique.

Un peu plus loin dans le même texte, on peut lire ceci :

"Toutes les occupations non-productives particulières ou collectives effectuées ou envisagées sont consommatrices d'espace, et la plupart des productions qui s'y font ou sont

¹ - c'est l'auteur du projet qui souligne -

projetées ont des résultats économiques proportionnels à la surface couverte. En conséquence, si l'on ne veut pas accroître inutilement les charges des communautés régionales et nationales, ou taxer exagérément tous les types d'établissement du marais, il faut amener les occupations productives, dont la variété n'est pas extrême, à un niveau suffisant de productivité et, compte-tenu de celui-ci, leur réserver et leur partager au mieux l'espace nécessaire pour atteindre ou approcher au mieux cet objectif; ce qui n'exclut aucune des occupations envisagées, car il paraît aussi indispensable de maintenir la vie à son plus haut niveau et d'accroître l'habitat permanent nécessaire à la surveillance et au maintien en état de ces régions. Autrement dit, le territoire du marais doit, pour que son entretien soit assuré, assurer des fonctions soit de qualité, soit de production, qu'il faut maintenir, améliorer ou susciter, et dont il s'agit en outre d'assurer la cohabitation. C'est le but d'un aménagement".

Ici, on ne peut qu'être frappé par un certain nombre de révélateurs. D'abord, le caractère tarabiscoté du raisonnement, ou tout au moins de son expression, qui est à la fois peu claire, jargon-nante, et d'un déroulement logique douteux. Ensuite, on ne peut qu'être frappé par le contraste entre l'argumentation sur le fait d'augmenter les activités les plus productives et l'argumentation sur le fait qu'il faut que toutes les occupations coexistent. En plus, il y a une opposition de style entre ces deux petits para-graphes : la cohabitation des fonctions est affirmée comme une nécessité au niveau des principes, sans être défendue par un rai-sonnement -elle est affirmée au niveau des valeurs- par contre, si l'on résume crûment le premier passage, il dit : "Toute surface non consacrée à l'activité agricole est une surface perdue en termes de remboursement des charges, et donc toute activité autre qu'agricole gêne".

On peut, au moins à titre d'essai, traduire ce passage par : "notre objectif, c'est de maximiser la place de l'agriculture, et de contenir la part qui sera réservée dans l'aménagement aux autres activités". Encore un élément de logique d'acteur. On reconnaît là la technique universellement efficace de la critique rhétorique,

qui consiste à reformuler avec des mots simples et en termes de dialogues ce qui est exprimé dans l'énoncé en termes ampoulés ou techniques, et apparemment objectifs. Au fond, tout énoncé est un élément d'un dialogue. Toute tentative pour comprendre un énoncé ne peut pas se contenter de le prendre comme un discours sur la réalité : elle doit aussi le replacer dans le dialogue parfois implicite qui lui donne sa valeur de communication, et où se jouent et se révèlent les stratégies des acteurs. Par ailleurs, l'univers tactique et argumentaire du dialogue est déjà si bien connu des enfants eux-même qu'il est presque toujours possible, et souvent éclairant, de reformuler un argument dans leur langage candide et matois à la fois.

Un énoncé trahit donc souvent les points faibles de son argumentaire. Souvent, mais pas toujours : comme dans tout bon film policier, si le coupable ne se tragit pas lui-même, le détective expérimenté devra parfois le démasquer parce qu'il est trop honnête ou trop sûr de lui. Les demi-vérités, les omissions sont des embûches constamment rencontrées. En voici quelques exemples.

Deux études menées dans le cadre du laboratoire d'économétrie de l'école polytechnique, celle d'Alain Grandjean sur le barrage de Brégnier-Cordon et celle de Claude Henry et Alain Grandjean sur l'autoroute Paris - Clermont-Ferrand, ont chacune montré que les études économiques des projets avaient été manipulées par l'introduction de chiffres ou d'équations qui ne correspondaient pas à la procédure normale de calcul, et ce dans un but tactique¹.

En ce qui concerne le problème de l'ommission, le schéma d'aménagement des marais de l'ouest en fournit un exemple frappant. Il existe dans le Marais Poitevin un Parc Naturel Régional dont l'une des missions est de concilier les différentes dimensions des aménagements. A aucun moment cette institution n'est citée dans le schéma d'aménagement : une ommission qui en dit long.

¹ A. Grandjean et C. Henry; Choix Autoroutiers en France; (BR, 1982).

A. Grandjean; Le calcul économique public comme outils tactique dans les processus de décision; (BR?1983).

En ce qui concerne ce que l'on peut appeler l'emballage par le style, il est bon de se méfier de ce que l'on peut appeler le discours lisse. Celui-ci est un discours qui n'appelle pas la contradiction, qui frappe par sa logique, sa perfection, sa clarté. Mais sa perfection en fait un discours fermé; si elle est poussée à l'extrême, elle va à l'encontre de la communication. Tout discours qui décourage la discussion est un discours que l'on peut soupçonner de couvrir, de cacher.

Omissions, demi-vérités et contre-vérités ne peuvent pas, en général, être démasquées au seul vu de l'énoncé qui les contient. L'analyse de celui-ci, comme on l'a dit plus haut, et comme on vient d'en montrer quelques exemples, peut mettre le lecteur sur la voie. Il lui restera cependant à comparer à l'information qu'il possède déjà, à recouper avec d'autres sources, etc.

Que l'énoncé se soit trahi ou qu'il ait été démasqué, il a souvent beaucoup à nous apprendre indirectement sur ce que nous voulons savoir pour notre diagnostic de la gestion effective des milieux naturels. En voici quelques exemples, où l'on verra ce que le Schéma d'Aménagement nous apprend sur les relations entre les services de l'agriculture et les autres acteurs.

L'énoncé, révélateur de la relation :

"Le problème, c'est eux!"

Nous avons relevé systématiquement dans le schéma les passages concernant les autres acteurs, les "interrelations". Ils nous ont paru intéressants pour donner une idée des sources éventuelles de conflits, et aussi pour voir comment s'annoncent des négociations.

-1) Les exploitants qui ne souhaitent pas d'aménagement hydraulique.

"Mis à part les secteurs où s'est implanté une agriculture spécialisée, (rives des dunes, marais de Donge), ceux restés en dehors du progrès le sont, soit pour des raisons hydrauliques (submersion ou niveau trop élevé) soit parce qu'ils

sont principalement utilisés par des éleveurs éloignés ou ne possédant de prairies qu'en marais. Dans ces secteurs les exploitants n'ont de ce fait que peu d'intérêt actuellement à ce que la situation existante soit changée."

Ce passage est le seul du rapport à faire allusion aux agriculteurs qui n'ont pas intérêt à l'aménagement. Si l'on se réfère à l'enquête sur les agriculteurs menée en 1978 par l'INRA, il apparaît donc que la réflexion du Schéma consacre moins de dix lignes à un tiers ou une moitié des exploitants utilisateurs du marais. Leur intérêt est reconnu, puis évacué sans explication.

-2) Les syndicats de marais.

Ceux-ci sont des associations de propriétaires, qui jusqu'à l'intervention du schéma d'aménagement, étaient les principaux responsables des aménagements et de leur entretien. Voici ce qu'en dit le Schéma :

"Ces organismes ne sont pas tous et toujours indépendants les uns des autres, aussi bien en ce qui concerne l'évacuation des excès d'eau hivernaux que la réalimentation estivale. Ce qui, malgré de nombreux exemples de solidarité, a été cause de conflits fréquents que le Pouvoir a dû, autrefois, ou plus récemment, arbitrer.

La transformation des conditions d'évacuation à la mer, la nécessité du partage des ressources en eau, la réorganisation des réseaux hydrauliques en vue d'une meilleure utilisation, donneront dans l'avenir l'occasion à cette solidarité de s'exercer, et fourniront des raisons de restructurer ces organismes."

Depuis, la maîtrise d'ouvrage des travaux hydraulique a effectivement été restructurée : les syndicats de marais en ont été déposés au profit des collectivités locales. On peut espérer que cela a pu réduire les conflits entre syndicats de marais.

-3) Les aquaculteurs

Les programmes pour le développement d'activités productrices non agricoles "posent également le problème de la constitution d'une zone tampon entre l'espace occupé par ces activités, et celui de l'agriculture intensive, jugée polluante : celle des marais comme bien entendu celle des bassins versants extérieurs, plus difficile à contrôler. Cela fait que la consommation d'espace envisagée est grande malgré une productivité des installations sans doute importante et une type de production très intéressant. Mais cette productivité est encore pour partie du domaine de la prospective. Par conséquent, si on la rapporte à l'hectare du territoire occupé et annexé, elle apparaît sans doute moins intéressante. Les risques de déboires ne sont d'ailleurs pas absents."

Autrement dit : si l'on tient compte du fait qu'ils devront se protéger des conséquences des projets d'hydraulique agricole, les projets des aquaculteurs ne paraissent guère intéressants. Par ailleurs, sont-ce vraiment de gens sérieux?

-4) Les agglomérations (et leurs effluents)

"D'une manière générale sur cet ensemble ou plus particulièrement sur certaines de ses parties, les eaux apparaissent depuis une quinzaine d'années de plus en plus eutrophisées. Celles des nappes, des rivières, des canaux ou de la mer proche sont affectées. Or cette eutrophisation aux conséquences néfastes et multiples obéit à la loi du facteur limitant, bien connue des agronomes. L'activité agricole ne peut à elle seule être tenue pour responsable de la dissémination dans le milieu naturel d'un de ces éléments indispensables, le phosphore, sans la présence duquel l'azote ne serait pas recyclé, mais dénitrifié.

Si le problème de la présence du phosphore était réglé, l'intensification agricole des marais ne devrait pas porter préjudice aux autres activités, sinon peut être par l'emploi des pesticides. Question qui est actuellement étudiée par l'INRA dans le périmètre de Brouage."

Autrement dit : sans leurs effluents, les nôtres ne seraient pas nocifs... donc qu'ils arrêtent, eux, de déverser : nous, nous ne sommes pas concernés. Ou encore : eux pourraient régler le problème, pourquoi nous demanderait-on à nous de le régler? - Et Pourquoi pas? Et pour le reste : c'est à l'étude!

-5) Les protecteurs de la nature.

"Compétitions espaces naturels agriculteurs"

Ce problème paraît beaucoup plus délicat à résoudre. Les surfaces à réserver ne sont pas négligeables et sont dispersées. D'autre part, si l'utilisation des produits industriels, engrais et pesticides, devait être restreinte dans les zones périphériques, la production agricole de ces dernières en serait diminuée. Ces contraintes et les frais de gestion des réseaux hydrauliques propres aux espaces naturels improductifs entraînent un handicap et un surcroît de charges pour les exploitations voisines; une compensation devra être trouvée d'une manière ou d'une autre".

Ce passage appelle plusieurs remarques.

- La première est l'absence de toute référence aux acteurs concernés par les espaces naturels. Personne n'est, semble-t-il, reconnu par les auteurs comme qualifié pour défendre les espaces naturels. On peut se représenter cette méconnaissance en imaginant dans le passage cité plus haut que : "La compétition agriculteurs éleveurs" ait été remplacée par : "La compétition vaches agriculteurs". Cela recoupe la remarque d'un membre des services de l'Agriculture lors d'une interview : "Nous n'avons pas d'interlocuteurs valables". Ceci en dit long sur la position du Parc Naturel Régional à l'époque du Schéma. Comme on l'a vu plus haut, sur les cent vingt sept pages du Schéma, le Parc Naturel Régional du Marais Poitevin n'est pas mentionné une seule fois. N'est-ce pas instructif quant aux rapports entre acteurs?

- La seconde remarque est que dans la conception des rapports entre développement agricole et gestion des espaces naturels qui est implicite dans ce passage, les dommages causés par le développement

agricole aux milieux naturels et à leurs utilisateurs n'ont pas à être indemnisés, alors que le manque à gagner résultant pour un agriculteur du fait de ne pas causer de tels dommages, lui, devrait être compensé. Il y a là une dissymétrie de conception qui rappelle le racket : "Si vous voulez vraiment que nous ne détruisions pas l'objet de votre activité, il faut que vous nous versiez une compensation!"

-6) Les chasseurs, pêcheurs, résidents secondaires

Empiètement de diverses activités

Outre les compétitions évoquées ci-dessus, il en existe d'autres qu'il suffit de mentionner rapidement, car elles ne sont pas propres aux zones de marais. Mais en raison de la sensibilité du milieu, l'impact de certaines activités comme la chasse, la pêche, ou le tourisme est plus marquant. En outre, l'affectation de parcelles de terres à l'habitat permanent ou secondaires ou à des activités de loisirs, doit rester cohérent avec le souci de préserver l'évolution normale des structures agricoles. "

Il est extraordinaire que l'impact de la chasse sur l'agriculture soit ici redouté, et que l'on ne mentionne pas du tout l'impact catastrophique du développement agricole sur la chasse. On retrouve ici la même remarque que celle faite plus haut au sujet de la compensation demandée pour les espaces restés naturels.

Je suis rentré ici dans le détail de cet exemple pour bien faire voir comment se présente dans la pratique la déconstruction de l'énoncé dont j'ai dit plus haut la nécessité. J'espère avoir montré aussi comment les recommandations de méthode un peu abstraites sur l'analyse des logiques d'acteurs faites dans le chapitre précédent se traduit concrètement par une manière plus systématique et organisée que de coutume de prendre les débats et les critiques qui sont le pain quotidien de la pratique de la gestion de l'environnement. Cette analyse de texte a été un élément de la démarche qui m'a permis d'étudier les rapports entre acteurs dans le marais Poitevin.

Elle permet aussi de réfléchir aux stratégies et aux pratiques de négociations des services de l'agriculture dans cette affaire. Le Schéma d'Aménagement annonce une certaine volonté de concertation pour un aménagement de qualité :

"Autrement dit, le territoire du marais doit, pour que son entretien soit assuré, assumer des fonction soit de qualité, soit de production, qu'il faut maintenir, améliorer ou susciter et dont il s'agit en outre d'assurer la cohabitation : c'est le but d'un aménagement."

Une remarque importante

Comment les promoteurs d'un projet peuvent-ils contribuer à faire aboutir les négociation nécessaires? Si l'on se penche sur les passages qui viennent d'être cités, il paraît logique de poser l'hypothèse que les relations entre les auteurs du rapport et les autres acteurs mentionnés ne sont pas des meilleures. Ignorant les besoins des autres acteurs, les représentant comme hostiles, négligeables voire inexistants, la rhétorique du schéma suggère une attitude qui n'est guère compatible avec une négociation constructive. La situation dégradée que traduit cette rhétorique a d'ailleurs mené à un conflit très aigu entre une association de protection de la nature et les maîtres d'ouvrages de certains des travaux les plus importants du schéma. Ce conflit ne peut qu'en partie être attribué aux divergences d'intérêt entre les agriculteurs et les usagers du milieu naturel d'autre part. Il est clair que l'attitude des aménageurs porte, dans le cas précis une part de responsabilité.

Encore une fois, l'important n'est pas ici d'attribuer ici la faute des problèmes à tel ou tel. Il est d'ailleurs bien clair que l'association de protection de la nature concernée a également fait preuve d'une attitude particulièrement agressive. En revanche, il me semble que l'analyse du Schéma (qui est d'ailleurs antérieure à l'émergence du conflit aigu), révélait des positions et des attitudes "conflictogènes" qui n'étaient pas, a priori, nécessaires pour l'aboutissement du projet. Ce type d'analyse peut donc aider les promoteurs de projet à prévenir les conflits et à rechercher dans chaque cas particulier des positions et des attitudes qui ren-

dent la négociation possible. En d'autres termes, l'analyse du discours offre à son auteur des occasions d'améliorer sa logique et sa position, et à ses critiques des entrées pour comprendre et sa stratégie.

Sur le plan méthodologique, on a aussi pu relever dans ce paragraphe que les différentes orientations proposées dans la réflexion méthodologique de départ s'entrecroisent et s'enrichissent dans la pratique. Par exemple, la poésie du rapport révèle la vision du monde de l'aménageur, elle est aussi action psychotechnique dans la mesure où elle peut viser à modifier le cadre de référence du lecteur, sans que celui-ci puisse bien s'en rendre compte.

B.3 La critique de l'énoncé comme description des faits

L'énoncé peut aussi servir à parler de la réalité

Cette affirmation pourra surprendre après ce qui précède : les énoncés ne sont pas seulement les termes d'une polémique, des poèmes destinés à enivrer l'adversaire, des dépositions falsifiées, ils peuvent aussi constituer la transmission d'un savoir, une description parfois utile de tel ou tel aspect du jeu d'environnement. Jusque là, j'ai invité à ne considérer comme du domaine des faits (vrais ou faux) que ce qui correspondait à des affirmations concrètes, facile à confirmer ou à infirmer (des grandeurs physiques, des budgets, des règlements), et à rejeter tout le reste dans les limbes de l'argumentaire. Ce faisant, nous nous étions contentés d'une grille aux mailles larges pour extraire d'un discours les faits qui nous intéressent. Ceci nous laisse maintenant face à deux difficultés.

La première correspond au fait que si faits matériels ou financiers se laissent facilement isoler de la logomachie, c'est parce qu'ils échappent en partie à l'univers du discours. Par contre, ce qui concerne les rapports sociaux, les enjeux politiques, etc... est pratiquement inséparable de la couche rhétorique de la vie sociale. Or ce sont pourtant là des aspects cruciaux de la pratique de la gestion de l'environnement. Il est impératif que nous tirions des

énoncés les connaissances qu'ils contiennent sur ces questions. Ici, une grille à maille large ne suffit plus.

La seconde difficulté est celle de la validation des faits. Il ne suffit pas qu'un énoncé donne quelque chose de concret comme un fait; il faut aussi déterminer si celui-ci est vrai ou faux. On peut donc, par boutade, nommer "candidats au fait" ces affirmations qui se donnent comme des faits, mais dont nous ne savons pas encore si elles sont vraies ou fausses. Sacrifiant à notre monomanie, ayons une fois de plus recours à la notion de jeu pour éclairer ces deux questions.

Approches analytiques sectorisées, idéologies, doctrines

Plus haut, nous avons relié le pouvoir descriptif des énoncés, leur capacité de dire le réel, de le désigner, de l'expliquer, de le socialiser en quelque sorte, de nous donner une prise symbolique sur les choses, au fait que le langage est pris dans ce que l'on peut appeler des jeux de la vérité. Pour ce qui suit, nous voudrions en distinguer de deux ordres :

- les approches analytiques sectorisées, dont on peut donner comme exemples l'économie, la phytosociologie, la taxonomie, le droit, etc.
- les idéologies et doctrines, qui regroupent les savoirs sectorisés en des discours plus globaux et plus proches de l'action, parce que prenant en compte les dimensions diverses de celle-ci. Dans la pratique, on a souvent tendance à croire que l'on s'exprime spontanément et que les mots naissent simplement de l'observation de la réalité, alors qu'en fait ces propos sont très structurés : nous faisons usage de langages tout constitués qui constituent ce qu'on pourrait appeler un "prêt à penser". Deux types de prêt-à-penser donc : ce que nous avons appelé des approches sectorielles (ou langages spécialisés), et ce que nous pouvons appeler des idéologies et des doctrines.

Commençons par discuter les possibilités et limites des langages¹. Pour comprendre et traiter un problème, un intervenant va choisir une approche qui se présente d'une part comme un corpus de connaissances, comme un ensemble de procédures d'analyse et de propositions de solution, et aussi comme un milieu social de personnes et d'institutions qui utilisent la même approche, et qui vont interagir entre eux pour conserver la capacité de cette approche à affronter le réel. Schématiquement, l'ingénieur tendra percevoir et à à poser les problèmes en termes techniques. L'élu emploiera un langage plus politique. Le fonctionnaire utilisera sans doute une approche plus juridique et administrative : quelles sont les réglementations à prendre en compte, faut-il faire une étude d'impact, le site est-il classé?

Chaque approche apporte à la fois des possibilités et des limites qu'il est bon de connaître. Bien sûr, il y a des possibilités et des limites pratiques que l'on apprend à connaître par l'expérience. Ainsi, les procédures de protection réglementaires sont bien adaptées à des problèmes de sites ponctuels, mais moins adaptées à des milieux comme les zones humides, très étendus et où règne un équilibre délicat entre la nature et l'homme. Les travaux hydrauliques seront efficaces dans les sols hydromorphes bien structurés, ils risquent de mener à l'échec dans les sols très tourbeux ou dispersants. Mais il y a aussi des limites plus fondamentales à la compréhension que permet un langage. Chaque approche consiste en effet à ramener le cas particulier réel à un modèle général, et ceci grâce à des réductions, des hypothèses simplificatrices. De la sorte, on peut utiliser au niveau de cas particulier, éventuellement en les adaptant, des solutions qui ont été conçues sur un plan général. Mais il aura fallu au départ éliminer de l'analyse une bonne partie des éléments du problème.

Il en résulte une grande distance entre ce que l'on peut dire à l'intérieur d'un domaine d'analyse et le problème réel dont on parle. Cette distance, une technique simple permettra de la mettre en relief. Il s'agit tout simplement, à partir de la description d'un milieu, d'en reconstruire l'image sans autres informations que

¹ - sur ce thème on trouvera par ailleurs une réflexion approfondie dans la thèse de Gilles Barouch : La décision au fil de l'eau (BR, 1987)

celles qui sont données par la description. Ainsi, une rivière décrite par son débit et sa section mouillée renvoie à l'image d'une gouttière. La comparaison entre une gouttière de la taille de la rivière et la rivière elle-même indique de manière intuitive mais très forte les limites de l'explication en termes d'équations hydrauliques.

Cette limite des langages sectoriels est souvent masquée par le fait qu'à une certaine équation, à une certaine formule verbale lapidaire, le spécialiste continue à juxtaposer l'image mentale complète du milieu, et finit par croire que son équation rend compte de l'ensemble de ce qu'il connaît du milieu. Il faut donc faire l'exercice réciproque et en aveugle, si l'on peut dire, pour découvrir des limites que l'on a bien du mal à voir soi même.

Au fond, l'utilisation d'une approche qui correspond à un domaine du savoir constitue une sorte de compromis. Ce que l'on va gagner en validation, à cause de la cohérence de la démarche, de l'accord qui peut régner autour d'elle et de la communauté qui l'incarne, on peut le perdre en proximité du problème et en saisie globale de la situation d'action.

La première limite de ces approches est une limite de validation. En effet, le dispositif intellectuel et institutionnel d'un domaine permet d'arriver à un certain niveau de validation. Mais ce niveau de validation reste toujours limité. Par exemple on peut faire de la chimie des transports atmosphériques pour déterminer d'où viennent les pluies acides qui tombent à un certain endroit, il reste, dans l'état actuel des choses de grandes incertitudes sur les origines effectives de certaines précipitations polluantes. Au-delà de cette limite, qui est à évaluer cas par cas quand on est confronté à un problème, se pose la limite plus fondamentale qui est celle qui tient au fait que l'action ne se situe quasiment jamais à l'intérieur d'un seul domaine. Confronté à un problème de gestion des ressources naturelles, le praticien va être obligé de prendre en compte à la fois les dimensions technique, politique, économique, psychologique, etc. Le texte suivant, emprunté à la recherche en gestion l'analyse très bien.

"L'approche de l'exploitant est marquée par l'unité de la gestion des ateliers et la singularité des situations. Pour l'exploitant, il n'y a pas de problèmes techniques, sociaux, économiques, mais seulement des problèmes d'exploitation. La démarche des ingénieurs des services méthode se caractérise, quant à elle, par un domaine d'intervention spécifique : la technique. Démarche très différente de celle de l'exploitant, puisqu'elle définit une unité de problème et de solution, par delà les particularités des situations, et refuse d'intégrer ce qu'elle ne peut décrire rationnellement.¹"

L'utilisation des approches sectorisées, en matière d'environnement, va donc nous permettre d'avoir accès à un certain nombre de choses qui ont un statut de fait dans les champs de connaissance concernés, avec la double limite de la validation de ces faits et du caractère sectoriel de cette connaissance. L'acteur confronté à la pratique ne peut pas se contenter des approches sectorielles. Son problème n'est pas seulement de voir comment se pose le problème sur le plan technique, sur le plan économique, sur le plan psychologique, etc., mais surtout de savoir comment ces différents plans s'articulent entre eux pour constituer la situation cohérente ou du moins unique qu'il a en face de lui².

Pour ce faire, on peut imaginer trois approches :

- la première est une approche qui repose sur des bases très générales, qui constitue une articulation entre les différentes approches sectorielles, articulation que l'on suppose universelle. C'est le domaine de l'idéologie. Par exemple, dire que les rapports de production déterminent les rapports sociologiques, qui déterminent à leur tour le régime institutionnel, c'est présupposer une articulation universelle et des passages structurels généraux entre ces différents domaines sectoriels. L'idéologie, c'est donc une formule générale d'interaction.
- la seconde consiste à élaborer pour une famille de problèmes une analyse qui montre comment, pour ces problèmes là, s'articulent

¹ Claude Midler; Choix technologiques et systèmes de gestion; Annales des Mines, Juillet-Aout 1980, pp. 55-68.

² - on retrouve ici une thématique largement développée plus haut dans cette partie du manuel.

les différents domaines. Cette approche consiste au fond à créer des idéologies locales, ou spécialisées. La plupart des institutions mettent ainsi au point des discours qu'elle utilisera à l'occasion de chaque problème d'un certain style. On en verra un exemple plus bas.

- la troisième solution est de poser comme point de départ que les différentes disciplines séparées ne peuvent être articulées que cas par cas. Sur un cas donné on peut en effet voir comment s'articulent les différents éclairages sectoriels. Soit en étudiant l'histoire de ce qui s'est passé, soit en cherchant à dégager des scénarios d'action, on arrive à mettre en relief une articulation particulière. .

Mais dans tous les cas, on observera finalement que l'énoncé qui nous parle d'un problème, qui présente un projet ou qui analyse une situation, est en règle général constitué d'un collage entre des éléments d'information empruntés à différentes approches sectorielles.

Une méthode de "logolyse" de la construction d'ensemble d'un discours

Comment faire pour dégraffer, en quelque sorte, le discours? Encore une fois, appuyons nous sur l'exemple du Schéma d'Aménagement des Marais de l'Ouest. Mais alors que la plupart des méthodes proposées plus haut concernaient des passages limités du texte, celle-ci s'adresse à son économie d'ensemble, à l'assemblage des arguments dans une construction rhétorique.

Voici un discours caractéristique, qui résume en substance le coeur de l'argumentation du Schéma d'Aménagement des Marais de l'Ouest en matière d'environnement. Je le présente ici sous une forme très contractée, mais on retrouvera la même logique sur l'ensemble du rapport. "Si l'on veut maintenir l'état actuel du milieu et ses qualités d'environnement, il faut l'entretenir. Pour l'entretenir, il faut des agriculteurs. Pour que ceux-ci restent et ne disparaissent pas, il faut maintenir leur revenu. Or ce que l'on constate, c'est que le revenu des agriculteurs baisse dans cette zone depuis des années. Pour maintenir le revenu, il faut leur permettre de

produire plus à surface égale. Pour cela, il faut intensifier, ce qui suppose qu'on lève des contraintes techniques qui limitent la production des agriculteurs. Puisqu'on est en zone humide, cela passe avant tout par des travaux hydrauliques : assainissement, drainage. Ces travaux, il faut en accepter les effets sur l'environnement."

On reconnaît que cet argumentaire correspond à ce que j'ai appelé plus haut une idéologie locale. On le retrouve à l'occasion de tous les problèmes d'aménagement de ce type. Mais la méthode d'analyse qui suit pourrait être utilisée aussi au sujet d'une idéologie plus générale, ou d'un collage au cas par cas.

Prenons chacun des segments du raisonnement en regardant quel est le domaine d'analyse duquel il ressort, et qui lui donne sa validité.

Segment 1 : "Si on veut garder l'état actuel du milieu, il faut l'entretenir". Cette affirmation ressort du domaine technique de l'environnement; elle est fondée sur un certain nombre d'études scientifiques.

Segment 2 : "Pour entretenir, il faut des agriculteurs". Cette affirmation, par contre, est une affirmation de politique ; elle ne constate pas une réalité, elle affirme un position de principe, à savoir qu'il n'est pas concevable que la nature soit gérée par quelqu'un d'autre que les agriculteurs.

Segment 3 : "Pour que les agriculteurs restent, il faut maintenir le revenu" - proposition validée par le simple bon sens.

Segment 4 : "Le revenu des agriculteurs baisse". Ici, l'affirmation se fonde sur des statistiques agricoles qui ont leur domaine de validité, y compris ses incertitudes, par exemple : comment évaluer exactement le revenu d'un agriculteur, ou bien, est-il admissible de confondre tous les agriculteurs de cette zone, et d'évaluer globalement l'évolution de leur revenu? Avec les bémols que l'on avait annoncés sur la validation, il n'en reste pas moins que cette affirmation est contrôlée;

on a une certaine maîtrise de ce qu'elle signifie et des conditions de son énonciation.

- Segment 5 : "Pour maintenir le revenu, il faut que les agriculteurs produisent plus à surface égale, par l'intensification". Ici encore, on a une affirmation de type politique. elle comprend implicitement un certain nombre de contraintes, par exemple le fait que l'on ne peut pas diminuer le nombre des agriculteurs.
- Segment 6 : "Pour intensifier, il faut lever les contraintes techniques". Il n'est pas sûr que les contraintes soient techniques avant tout : on retrouve ici la tendance à privilégier un traitement technique des problèmes.
- Segment 7 : "Dans le cas particulier, cela passe par des travaux hydrauliques". Ici, l'affirmation se situe dans le champ technique, et son domaine de validation est celui d'une discussion technique. On pourrait demander par exemple, est-ce qu'il n'y a pas une solution qui serait d'utiliser des espèces ou des variétés animales et végétales différentes, mieux adaptées aux zones humides.
- Segment 8 : l'évaluation de l'impact des travaux ressort à son tour d'une étude scientifique prenant en compte des critères d'environnement.

Il faut donc découper le discours en segments homogènes, évaluer chacun de ses segments en fonction de son propre domaine de savoir, du jeu de validation auquel il appartient. Ce que notre exemple montre, c'est qu'il y a bien collage entre des affirmations qui relèvent de domaines différents, pour arriver à une analyse d'ordre pratique, globale, et qui doit mener à l'action. A l'intérieur de ceux des segments qui dépendent d'un domaine de validation, le problème de la discussion du résultat est gérable. Mais les transitions, ou ceux des morceaux du raisonnement qui ne ressortent pas d'un domaine de savoir sont bien plus faibles, ou du moins sont d'une nature différente de ceux qui sont validés : c'est le grand problème des énoncés fabriqués par collage. Or les conclusions du raisonnement viennent avant tout de l'articulation des faits entre eux. Elles n'héritent donc pas de la rigueur éventuelle des morceaux qui sont compris dans le collage, mais des caractéristiques du collage lui-même.

Le raisonnement donné en exemple illustre la faiblesse apparente qui en résulte. Il revient en effet à un paralogisme : "pour garder le milieu en l'état, il faut le transformer"!

On peut faire de mauvaise logique bonne stratégie

Ce paralogisme est-il un défaut du discours ou de la doctrine proposée? En fait, au moins du point de vue de l'action, ce n'est pas le cas. En effet, ce paralogisme, dès lors qu'il n'est pas mis en relief par une analyse critique, permet de construire un discours très difficile à confondre. C'est ce qu'on a vu lors d'un stage sur le débat contradictoire¹ : il est bien plus difficile de discuter avec quelqu'un qui aborde le débat avec des paralogismes bien préparés, aussi peu transparents que possible, qu'avec quelqu'un qui a une approche bien structurée logiquement, et dont il sera plus facile de saisir et d'attaquer les affirmations. L'idéologie locale d'aménagement que l'on vient de démonter est donc un atout dans le débat pour les services qui l'ont mise au point.

Les discours fondés sur la doctrine ou l'idéologie, n'ont que peu de valeur pour dévoiler les faits, puisque les faits ne se dévoilent qu'à l'intérieur d'un champ de validation, et par l'expérience directe. Par contre, la valeur de ces doctrines et idéologies se trouve au niveau du débat, des échanges d'arguments, et de l'interprétation. L'intérêt de la méthode d'analyse proposée est donc :

- d'aider à extraire et à évaluer les faits avec lesquels on pourra ensuite nourrir le diagnostic du jeu d'environnement,
- de comprendre la dimension argumentaire et idéologique, et donc d'enrichir le diagnostic quant à la manière dont le jeu d'environnement est abordé dans le débat social.

On voit sur cet exemple combien les dimensions descriptive et polémique sont liées. Mais cet exemple montre aussi qu'en se dotant, pour trier faits et arguments, d'un tamis à maille fine, il est possible :

¹ A l'ENGREF, stage mentionné plus haut en note.

- d'aboutir à une compréhension nuancée du point jusqu'auquel, du cadre dans lequel, nous pouvons prendre un fait comme valable, et l'intégrer dans notre analyse;
- de désamorcer les raisonnements idéologiques et polémiques qui pèsent sur la gestion de l'environnement;
- de prendre avec les précautions qui s'imposent, en les insérant dans le champ de discours où ils ont un sens, les informations relatives aux dimensions les plus incertaines ou les plus débattues des jeux d'environnement.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, je voudrais dire que je n'ai pas la prétention d'avoir présenté une analyse aboutie¹ du problème. J'espère cependant être parvenu :

- à démontrer l'importance à la fois pratique et théorique de la dimension rhétorique dans les jeux d'environnement,
- à montrer par l'exemple qu'il est possible d'aller plus loin que les approches existantes de la recherche sur l'argumentation, et dans une direction différente, qui mène à intégrer la rhétorique et l'analyse de l'argumentation dans une étude des pratiques stratégiques,
- à proposer ce faisant des grilles d'analyse utiles pour la pratique sur le terrain des jeux d'environnement.

¹ - au sens où elle serait suffisamment élaborée pour défendre tels quels les conceptions et outils nouveaux proposés dans le champ de la recherche spécialisée sur l'argumentation et la rhétorique.

CHAPITRE 8

STRATEGIES DE LA GESTION INDIRECTE

Entre les désirs et leur réalisation s'écoule toute la vie humaine¹.

Introduction

Dans les chapitres cinq, six et sept, nous avons adopté la position d'un observateur qui essaye de comprendre la gestion d'un milieu naturel, ou d'un acteur d'environnement qui se place, au moins en esprit, en position d'observateur. Maintenant, il s'agit d'utiliser cette compréhension pour nourrir la réflexion sur les stratégies d'action. Pour cela, nous allons quitter la position d'observateur, et voir comment les problèmes de gestion de l'environnement se posent du point de vue de l'acteur spécialisé.

Celui-ci peut organiser sa compréhension des situations sur la base des grandes options stratégiques qui lui sont accessibles². Comment, à la lumière des analyses des chapitres précédents, ce choix se présente-t-il?

Nous avons situé schématiquement l'acteur d'environnement dans un triangle "acteur d'environnement - autres acteurs - nature". Sur cette position, nous avons retenus comme essentiels les points suivants :

- l'acteur d'environnement peut exercer sur certains aspects de la nature, ou sur certains espaces, une gestion directe qu'il maî-

¹ Schopenhauer; *Le Monde comme Volonté et comme Représentation*; PUF, 1966, p. 396

² On peut penser qu'il tend à le faire - cette question est en dehors de notre sujet -; on peut lui recommander de le faire : c'est ce que nous ferons ici.

- trise largement; cet aspect de gestion directe est cependant mineur dans l'ensemble de la gestion de l'environnement;
- la majeure partie des actions de l'acteur d'environnement correspondent à une gestion indirecte, dans laquelle il tente d'influencer les comportement des autres acteurs vis-à-vis de la nature;
 - il y lieu de séparer :
 - * la gestion effective de la nature par la société, gestion qui émerge de rapports complexes entre acteurs et d'une composition non délibérée entre les actions de ceux-ci sur la nature,
 - * la gestion intentionnelle de l'environnement, ensemble d'actes par lesquelles l'acteur d'environnement s'efforce d'influencer la gestion effective dans le sens d'un traitement satisfaisant - à ses yeux - des problèmes bio-physico-chimiques.

Imaginons maintenant l'acteur d'environnement, prêt à agir, et percevant de l'intérieur une situation de gestion effective. Ses actions peuvent avoir trois orientations :

- celle d'un effort pour influencer les actes de gestion des autres acteurs sur "son" milieu naturel; c'est la gestion indirecte;
- celle d'un investissement dans les possibilités de gestion directe : c'est le développement de la filière environnement;
- celle d'un effort pour réaliser une adéquation de la gestion effective et de la gestion intentionnelle - en d'autres termes, de faire en sorte que la Société dans son ensemble se comporte face au milieu naturel de façon délibérée (au double sens de "réfléchie" et "discutée").

C'est la première conception - celle de la gestion indirecte - que j'ai retenue jusqu'ici comme essentielle pour comprendre la gestion de l'environnement. Elle me paraît en effet correspondre à la fois à la dynamique spécifique du domaine environnement et à la réalité quotidienne du travail des acteurs d'environnement. Cette gestion indirecte se traduit dans la pratique par une gestion tactique des problèmes. Celle-ci repose sur une suite d'efforts pour influencer des acteurs, à l'intérieur d'un cadre stratégique relativement statique, posé en termes d'objectifs et de pouvoir. C'est cette orientation de gestion tactique qui sera retenue et approfondie dans le

présent chapitre. On en discutera successivement la mise en oeuvre et les limites.

Nous n'abandonnerons pas pour autant les deux autres conceptions, celle d'une gestion par filière et celle d'une gestion globale : elles feront l'objet respectivement des chapitres 8 et 9.

A. Objectifs et interlocuteurs

A.1. Acteur d'environnement : une situation très particulière

Dans nos propositions pour le diagnostic des problèmes non-techniques de la gestion de l'environnement, nous nous étions fondés sur le concept de gestion effective. Nous en étions arrivés à concevoir cette gestion effective comme un jeu, dans le cadre duquel des acteurs interagissent stratégiquement entre eux, et techniquement avec le milieu. Ce cadre une fois posé, l'action de l'acteur d'environnement se présente comme une intervention de cet acteur dans le jeu : il va entrer en interaction avec les autres acteurs et aussi, dans une moindre mesure, avec le milieu (par ses actions techniques). L'acteur d'environnement possède toutefois une caractéristique bien particulière : davantage qu'au jeu dans son ensemble, il ne s'intéresse vraiment, de par sa mission, qu'à un aspect très particulier, voire marginal de celui-ci : l'état dans lequel les joueurs laissent le terrain en fin de partie!

Cette perspective très spéciale se traduit d'ailleurs souvent par une illusion : celle qu'il suffirait de demander poliment aux autres, sans rentrer soi-même dans le jeu, de laisser le tablier aussi propre en partant qu'il l'ont trouvé en entrant. Hélas, à combien de déconvenues a pu mener cette approche qui a longtemps paru si naturelle. Il est aujourd'hui clair que c'est seulement en se lançant lui-même dans les jeux de société qui dégradent la nature que l'acteur d'environnement peut amener les autres joueurs à moins salir ou à nettoyer après la partie. Il n'est pas devenu,

pour autant, un joueur tout à fait assimilable aux autres - ceux qui s'intéressent aux enjeux de la partie plus qu'à l'état du terrain. C'est ce que nous avons pu mettre en relief dans les analyses de la première partie sur les particularités de la position de l'acteur d'environnement. Dans le présent chapitre, j'essayerai de brosser une esquisse de la façon dont celui-ci peut préparer son intervention dans le jeu. Mais auparavant, entrons un peu plus en détail, et un peu moins en boutade, dans le problème de ses objectifs.

A.2. Objectifs dans la Nature, moyens dans la Société

La question élémentaire de toute réflexion stratégique : "Comment obtenir ce que je veux?" en cache - et encore - une autre : "Qu'est-ce que je veux?" L'acteur d'environnement - vient de rappeler sa situation - est surtout un acteur spécialisé dans la gestion de l'environnement. Cela pose des bases fondamentales à son analyse stratégique, en particulier quant à la définition de ses objectifs. D'abord, un acteur spécialisé est amené à centrer l'analyse autour du concept de mission. Cette mission peut correspondre :

- à une vocation, dans le cas d'une association par exemple, qui a déterminé ses objectifs en fonction de la motivation de ses membres,
- à un intérêt, quand il s'agit d'un groupe qui s'est mobilisé pour défendre ou promouvoir un certaine catégorie d'intérêts relatifs à l'environnement,
- à un mandat, quand un acteur a été désigné, soit par délégation administrative, soit par mandat électoral, pour atteindre un certain nombre d'objectifs sectoriels.

Ici, puisqu'il s'agit de protection de l'environnement, ou de gestion des ressources naturelles, cet objectif apparaît comme étant en dernière analyse un objectif au niveau de la Nature. Il va s'agir d'obtenir des résultats physiques sur le milieu naturel, par exemple, de l'eau de bonne qualité, ou un forêt en bonne santé, ou la survie d'un espèce animale, etc.¹ Mais si cette approche en

¹ Ce serait une erreur d'en déduire que la fixation des objectifs correspondants soit du domaine des sciences de la nature. Cela signifie simplement que, si la fixation des

termes de mission a des limites, qui seront discutées plus loin, j'espère montrer qu'elle apporte une structuration des problèmes qui peut être très utile dans la pratique.

Ensuite, le domaine de l'environnement a ceci de très particulier que si ses objectifs de gestion sont situés dans la Nature : il sont "bio-physico-chimiques". Il n'en reste pas moins que les moyens d'atteindre ces objectifs se situent dans la société : il vont viser à modifier les choix des autres acteurs dans un sens favorable à l'environnement.

A.3. Objectifs et interlocuteurs

Sur la base de ce qui précède, la réflexion stratégique pour la préparation de l'action¹ va partir de deux pôles :

- une clarification des objectifs,
- un passage en revue des acteurs qu'il faudra mobiliser et des moyens disponibles pour cela.

Pour montrer une façon de mener cette réflexion de façon systématique, partons d'un exemple. Celui-ci ne sera plus présenté cette fois sous forme d'un récit mais sous une forme graphique (planche 18). Le cas choisi est celui d'une agence qui a pour mission de gérer la quantité, la qualité et l'allocation des ressources en eau dans un bassin versant, situation qui est celle, par exemple, d'une agence de l'eau en France².

Nous pouvons supposer que dans une première étape, l'agence a clarifié les objectifs que recouvre sa mission de gestion qualitative et quantitative, et que ce travail de clarification, par des études, des consultations, etc. l'a amené à considérer comme prioritaires quatre problèmes :

- l'insuffisance du débit d'étiage,

objectifs est sociale, leur contenu reste en tout état de cause d'ordre bio-physico-chimique.

¹ Nous nous situons pour le moment dans une démarche qui considère le jeu comme suffisamment bien défini au départ.

² Il ne s'agit toutefois pas ici d'analyser la situation des agences de l'eau, mais de proposer un exemple stylisé pour illustrer un mode de raisonnement.

Planche 18 : De la mission à la technique, de la technique à la tactique

La mission de l'agence est

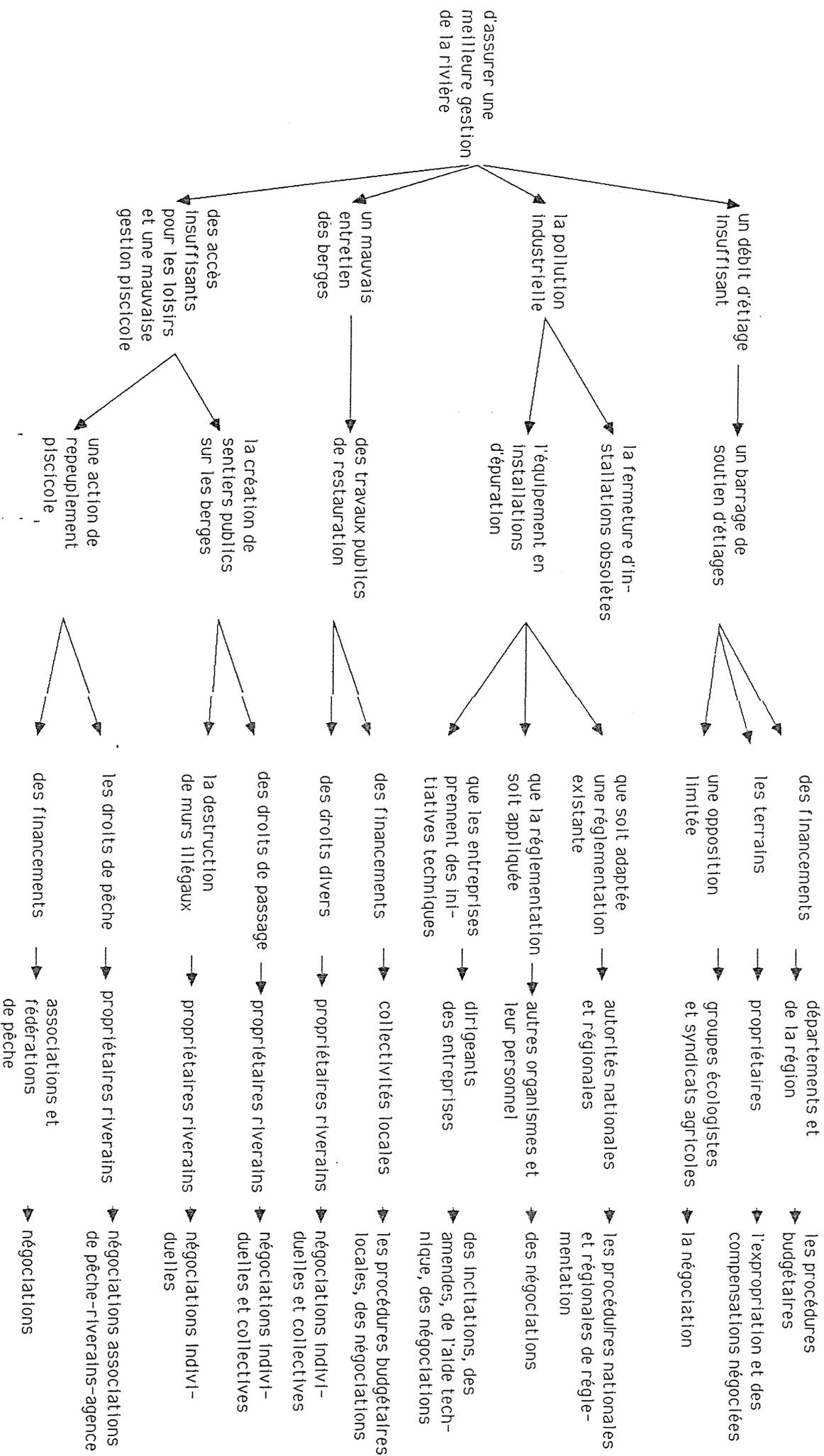
pour cela, elle doit remédier à

sur le plan technique, cela passe par

pour cela il faut obtenir

de la part des

ce qui passe par



- la pollution par un certain nombre d'installations industrielles,
- un mauvais entretien des berges et du fond du cours d'eau par les propriétaires riverains,
- un accès insuffisant aux berges généralement privées de la rivière, face à une demande croissante de la part des promeneurs et des pêcheurs, ainsi qu'une mauvaise qualité de la gestion piscicole.

Dans une deuxième étape, pour atteindre ses objectifs physiques, l'agence a identifié un certain nombre de moyens ou de programmes techniques qui peuvent être mis en oeuvre. Elle a identifié comme les meilleures solutions pour les quatres problèmes, respectivement :

- de construire un barrage régulateur, qui puisse stocker de l'eau en hiver, en période de crue, et la relâcher en été pour améliorer le débit d'étiage,
- d'attendre que les installations industrielles en difficulté économique ferment, et de faire installer des stations d'épuration dans celles des industries qui sont appelées à perdurer,
- de remplacer l'entretien légal obligatoire, que les propriétaires riverains n'effectuent pas en fait, par des programmes publics d'entretien à l'aide de matériel lourd de travaux publics,
- de créer des sentiers de bord de rivière, et de réaliser un programme d'amélioration piscicole.

La suite du graphe permet d'analyser comment, au-delà de cette dimension de conception et de réalisation technique, la mise en oeuvre de ces programmes d'action va exiger de l'agence qu'elle obtienne des facilités, de la part d'un bon nombre d'acteurs du contexte social de sa mission. En effet :

- pour construire le barrage, l'agence devra obtenir des fonds provenant des autorités régionales, elle devra acquérir les droits de propriété sur l'emprise du barrage, elle devra éviter l'opposition des agriculteurs locaux et des associations écologistes;
- pour faire construire des stations d'épuration des effluents industriels, il va lui falloir obtenir d'entreprises plus ou

- moins réticentes qu'elles agissent, et ce par la persuasion, la réglementation, ou des incitations;
- de la même façon, pour appliquer le programme de restauration des berges et du fond de la rivière par des engins de travaux publics, il va falloir mettre en place (avec toutes les tractations que recouvre cette expression modeste) un financement des collectivités locales, et résoudre tous les conflits suscités par ce genre de travaux, tels que ceux sur les droits d'accès, le devenir des bois de dégagement et des boues de curage, etc.;
 - enfin, pour créer des sentiers de bords de rivière, il va falloir obtenir des propriétaires riverains les droits de passage pour les promeneurs et pour les pêcheurs, exiger que soient démolis les murs ou clôtures illégaux, et régler les problèmes de droits de pêche.

La logique universelle qui régit toutes ces interactions est qu'au-delà des études scientifiques et des propositions d'action techniques, l'activité de l'agence, et plus généralement des acteurs d'environnement, consiste principalement à obtenir des actions x, y, z , d'acteurs a, b, c . Nous retrouvons ici l'équation de base du niveau tactique de la gestion des ressources naturelles : "Obtenir l'action x de l'acteur a ". Elle peut bien entendu prendre plusieurs formes, puisque ce que l'on veut obtenir, cela peut être soit une action par l'acteur lui-même (ex : qu'un industriel installe une station d'épuration), soit une non-action de l'acteur (par exemple qu'un promoteur renonce à défricher une certaine parcelle forestière), soit le fait qu'il laisse agir l'acteur d'environnement, (ex : que les propriétaires riverains laissent les bulldozers de l'entreprise de travaux accéder aux parcelles qui leur appartiennent).

L'analyse tactique commence donc par rechercher de manière systématique, en fonction des objectifs qu'on s'est fixés, ce qu'il va falloir obtenir, et de qui.

A.4. Diagnostic tactique et relationnel

Une fois que l'on a répondu, aussi bien que possible avec l'information incomplète dont on dispose, à la question des objec-

tifs et des interlocuteurs, la question suivante se trouve naturellement posée : "Comment vais-je obtenir l'action, la non-action ou la tolérance x de l'acteur a ?"¹

C'est là le niveau de l'action tactique. Pour l'analyser, partons encore d'une représentation graphique (voir planche 19). Pour obtenir quelque chose de quelqu'un, il n'y a qu'un nombre limité de modes d'interaction avec lui :

- l'évitement, qui peut consister soit à ne pas parler d'un problème, soit à en parler constamment et à ne rien faire,
- le recours, qui va consister à déléguer le problème à une tierce personne plutôt que d'interagir directement avec l'interlocuteur potentiel,
- le conflit ouvert, qui consiste à essayer de mettre hors combat l'interlocuteur, pour pouvoir faire ensuite ce que l'on veut,
- la négociation,
- la mise en oeuvre d'une relation contractuelle, dans un sens très large, qui peut inclure soit l'application des contrats spécifiques existants, soit les règles du jeu plus générales, de type hiérarchique ou électif, qui permettent de régler les problèmes de façon "quasi-mécanique",
- la coopération, dans laquelle les deux protagonistes vont se comporter comme s'ils constituaient un seul acteur face au problème.

Ensuite, pour obtenir quelque chose de quelqu'un, je peux situer mon action sur plusieurs plans différents, qui sont comme des jeux différents dans lesquels nous sommes engagés². Je peux agir par exemple sur un plan financier, en proposant une incitation, ou sur un plan légal, en engageant des poursuites, ou sur un plan réglementaire, en m'efforçant de changer la réglementation pour changer le contexte du problème. Je peux agir sur un plan technique, par exemple en envoyant à un industriel un ingénieur qui va l'aider à

¹ Sur cette question, et même sur ce type de question, il est clair que l'on ne peut apporter, au niveau de généralité où nous sommes, qu'une réponse creuse, un truisme bien organisé. Celui-ci n'a guère d'intérêt en lui-même. C'est confronté à la pratique que cette question peut avoir, pour l'acteur en situation, une valeur clarificatrice. C'est là la vertu des grilles creuses.

² On retrouve ici bien sûr tous les jeux différents passés en revue dans le chapitre 5.

Plan d'interaction / Mode d'interaction	Financier	Réglementaire	Politique	Technique
Evitement				
Recours				
Conflit				
Négotiation				
Contrat				
Coopération				

Dans le système de financement existant, l'entreprise est tenue de verser une taxe déterminée pour sa consommation d'eau qualitative et quantitative

L'entreprise est en tort par rapport aux normes de pollution existantes ; elle perdrait probablement un procès intenté contre elle

Les techniciens de l'agence peuvent aider ceux de l'entreprise à adapter les appareils de contrôle de la pollution

L'agence peut négocier avec l'entreprise des aides financières ou des allègements de ses charges

L'agence et l'entreprise sont tacitement d'accord pour ne pas situer le problème sur un plan politique

Planche 19 :
Un tableau de bord
tactique

adapter une station d'épuration standard à son problème particulier. Je peux agir sur un plan politique, en faisant intervenir les pouvoirs locaux.

Je peux donc choisir d'intervenir sur un certain mode d'une part, et sur un certain plan d'autre part. Par exemple, je peux choisir le conflit sur un plan politique, en essayant de faire jouer un élu plus puissant que celui que l'autre peut mobiliser, ou la conciliation, en cherchant un élu régional qui ait à coeur d'intégrer les préoccupations des deux parties. Ce que le tableau suggère, c'est que la tactique se joue à un triple niveau :

- choisir, à l'intérieur d'un certain nombre de limites que l'on discutera plus loin, un ou des modes d'interaction (c'est à dire de se situer sur un plan conflictuel, de tenter une négociation, ou de rechercher un arbitrage),
- choisir des plans d'action,
- choisir comment s'y prendre pour mener à bien le mode et le plan d'action choisi.

Avant d'illustrer ce tableau par un exemple, il faut en clarifier le contenu et la logique par un certain nombre de remarques importantes.

A.5. Remarques

-1) Contrairement à ce que l'on pourrait penser, il n'existe pas, entre les différents modes d'interaction - par exemple, coopération, négociation, conflit- un continuum. Ce sont bien des modes d'interaction distincts, séparés par des discontinuités. L'image de centre de gravité distincts est peut-être celle qui exprime le mieux les rapports qu'entretiennent entre eux ces différents registres des relations entre acteurs. On ne passe pas d'un mode d'interaction à un autre d'une façon progressive ou insensible, mais par des seuils comme l'ouverture de négociations, la rupture de contrats, la déclaration d'une guerre. Il faut souvent un acte important pour pouvoir passer le seuil, pour échapper au centre d'attraction d'un mode d'interaction qui prévalait jusqu'alors. Par exemple, pour passer du conflit à la négociation, un des adver-

saires est souvent obligé de faire un geste de conciliation, important, et souvent au niveau symbolique¹.

Une autre observation va dans le même sens : c'est le caractère auto-renforçant de chacun des modes de communication. Imaginons par exemple deux partenaires qui traitent un problème dans un cadre de coopération, et qui échangent donc systématiquement et librement les informations. Imaginons que l'un d'eux se mette à faire de la rétention d'information pour son intérêt particulier. Au-delà d'une certaine limite de tolérance, l'autre lui rendra la pareille. Cette logique de rétention réciproque tendra à prendre le pas, sur la logique de coopération, attirant les deux partenaires dans l'espace du conflit, ou au moins de la négociation. Il n'y a donc pas un continuum aux passages insensibles, mais bien un nombre limité de modes d'interaction, dont chacun a ses règles propres. Dans les deux premières colonnes du tableau (planche 19), on a ainsi illustré les règles qui concernent la gestion de l'information, et les règles qui concernent l'importance relative assignée au problème d'une part, et à la relation entre les protagonistes d'autre part.

-2) Les modes d'interaction ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. Il même plutôt de règle que plusieurs modes d'interaction coexistent au même moment. Citons, exemples classiques, la coexistence d'une grève et d'une négociation salariale, d'une guerre et de négociations diplomatiques, d'un recours contentieux concernant un projet dommageable pour l'environnement, et de négociations techniques sur le projet poursuivies en même temps par les mêmes interlocuteurs.

-3) Mais cette remarque en appelle une autre : cette coexistence met en oeuvre des règles structurées. En particulier, toutes les combinaisons ne sont pas possibles. Premier constat : généralement, à un moment donné, un mode d'interaction domine, et les autres en sont corrélatifs. Par exemple, des négociations menées au cours d'une guerre entre deux pays diffèrent grandement de négociations entre deux pays qui sont appuyées par des menaces de guerre et des

¹ Sur ces questions de rapports entre coopération, négociation et conflits, je reprends ici des éléments de mes travaux communs avec Gilles Barouch.

saires est souvent obligé de faire un geste de conciliation, important, et souvent au niveau symbolique¹.

Une autre observation va dans le même sens : c'est le caractère auto-renforçant de chacun des modes de communication. Imaginons par exemple deux partenaires qui traitent un problème dans un cadre de coopération, et qui échangent donc systématiquement et librement les informations. Imaginons que l'un d'eux se mette à faire de la rétention d'information pour son intérêt particulier. Au-delà d'une certaine limite de tolérance, l'autre lui rendra la pareille. Cette logique de rétention réciproque tendra à prendre le pas sur la logique de coopération, attirant les deux partenaires dans l'espace du conflit, ou au moins de la négociation. Il n'y a donc pas un continuum aux passages insensibles, mais bien un nombre limité de modes d'interaction, dont chacun a ses règles propres. Dans les deux premières colonnes du tableau (planche 19), on a ainsi illustré les règles qui concernent la gestion de l'information, et les règles qui concernent l'importance relative assignée au problème d'une part, et à la relation entre les protagonistes d'autre part.

-2) Les modes d'interaction ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. Il s'agit plutôt de règle que plusieurs modes d'interaction coexistent au même moment. Citons, exemples classiques, la coexistence d'une grève et d'une négociation salariale, d'une guerre et de négociations diplomatiques, d'un recours contentieux concernant un projet dommageable pour l'environnement, et de négociations techniques sur le projet poursuivies en même temps par les mêmes interlocuteurs.

-3) Mais cette remarque en appelle une autre : cette coexistence met en oeuvre des règles structurées. En particulier, toutes les combinaisons ne sont pas possibles. Premier constat : généralement, à un moment donné, un mode d'interaction domine, et les autres en sont corrélatifs. Par exemple, des négociations menées au cours d'une guerre entre deux pays diffèrent grandement de négociations entre deux pays qui sont appuyées par des menaces de guerre et des

¹ Sur ces questions de rapports entre coopération, négociation et conflits, je reprends ici des éléments de mes travaux communs avec Gilles Barouch.

escarmouches. De même, à l'intérieur d'un cadre coopératif, il est possible de négocier certains aspects et donc de faire un peu de rétention de l'information, mais pas au-delà de certaines limites. Cette considération est importante, parce qu'elle permet de faire la part de choses entre deux optiques qui considèrent, l'une que l'on est purement dans une négociation, ou dans un conflit, ou dans une coopération, et l'autre que l'on peut faire un peu tout à la fois. Elle est importante aussi parce que l'interaction d'un type donné se déroulera de façon différente selon les autres interactions menées corrélativement avec le même protagoniste. En particulier, une négociation menée en parallèle d'un conflit ouvert qui est en train de se dérouler n'a pas la même logique qu'une négociation qui est considérée comme le mode privilégié de résolution de problèmes, même si on a parfois recours au conflit pour l'appuyer.

-4) L'acteur possède une certaine latitude pour choisir le mode de relation qu'il va utiliser tactiquement. Mais cette latitude est limitée. En général, le mode de relation, ou plutôt, un, deux ou trois modes de relation sont donnés au départ par un passé, un passif, un acquis, ou un contexte qui possèdent une certaine inertie. Si l'on veut "changer de ligne dans le tableau", il va donc falloir investir, agir pour passer les seuils et échapper à l'attraction qui maintient les acteurs dans un certain schéma d'interaction. D'autre part, il y a une certaine progression d'une case à l'autre, et pour aller du conflit à la coopération, il est probable qu'on va être obligé de passer par une étape de négociation et peut-être une étape contractuelle. Enfin, il faut remarquer que le poids du passif peut parfois être faible; on peut alors se trouver étonné de la facilité avec laquelle, après des années de conflit, pourra s'établir une relation ouverte avec des interlocuteurs, surtout dans des cas où il y a eu changement de personnes. Mais l'inertie peut aussi être très grande, et il faudra parfois dépenser une énergie étonnante pour changer le mode d'interaction.

-5) L'acteur pris dans une certaine situation peut identifier pour chaque mode, à un certain moment, un certain potentiel de la satisfaction que celui-ci peut lui apporter, et ceci, que l'interaction mentionnée ait effectivement lieu, ou qu'elle soit seulement possible. Par exemple, l'acteur engagé dans une négociation peut et a intérêt à se demander à tout instant quels bénéfices

possibles il pourrait obtenir du fait de passer de la négociation au conflit, ou d'ouvrir un conflit parallèlement à la négociation. C'est cette notion de potentiel multiple des différentes options tactiques que suggèrent les cases vides du tableau. Celles-ci ne sont pas faites pour être remplies de manière méthodique ou ritualiste "simplement parce que les cases sont là", mais pour stimuler la réflexion et montrer l'ouverture qui existe vers les actions possibles à un certain moment. Très important aussi est le fait qu'une action virtuelle, que l'on a pas engagée, ait par ses conséquences potentielles, un effet sur la manière dont se déroule une autre action effectivement engagée. Il me suffit de savoir qu'en engageant un conflit je pourrais obtenir quelque chose, pour que cela m'aide grandement à l'obtenir dans une négociation, même si je n'ouvre pas le conflit. D'où l'intérêt de faire un effort pour expliciter l'espace de potentialités symbolisé par la matrice proposée.

On peut donc utiliser cet espace de potentialités de deux façons : d'une part pour tirer le meilleur de l'interaction telle qu'elle est engagée au moment concerné, et d'autre part, pour orienter l'éventuel choix d'un changement du mode d'interaction. Ceci suppose une précaution élémentaire : essayer de prévoir quelle est l'évolution probable des potentiels en fonction des lignes d'action effectives choisies.

-6) Sixième remarque, qui est un peu la synthèse des deux précédentes : l'évolution d'une relation avec un interlocuteur et ses résultats sont déterminés par ce qui se passe sur les six modes, et sur tous les plans, actuels ou virtuels. Ceci se traduit par deux conséquences :

- il existe un fond de la relation, qui est le capital d'inertie qui tend à nous maintenir dans un, deux ou trois modes; la gestion de ce mode de fond dépasse un enjeu donné,
- il est inutilement limitant, et parfois absurde, d'envisager un mode d'action isolément, indépendamment des autres modes d'action réels ou virtuels.

A.6. Un exemple

Illustrons sur un exemple simple les concepts présentés dans la grille tactique proposée, et imaginons pour cela le cas d'une association régionale de protection de la nature. Celle-ci a connaissance d'un programme de travaux dont elle craint qu'il n'ait des conséquences importantes sur des milieux naturels situés dans une partie reculée de sa région. Au moment où ce problème apparaît, cette association a des relations très tendues avec les autorités administratives responsables du projet, ce qui, de fait, limite à trois ses possibilités : l'évitement, le recours ou le conflit. L'évitement aurait bien sûr pour conséquence que l'association n'aurait aucun impact sur ces travaux : ce serait donc une non-action. Il lui reste donc comme possibilités : recours et conflit. L'association n'a que peu de ressources financières, elle n'a pas accès au processus de décision administratif, elle a peu de capital politique, et elle est très mal placée sur les aspects techniques du dossier. Par contre, elle a remarqué que l'instruction de ce dossier de travaux s'est faite dans une très grande urgence, et que les procédures d'enquête publique et d'étude d'impact ont été réalisées dans des conditions si sommaires qu'elles seraient vulnérables à une action en justice. Par ailleurs, l'association a un certain accès à la presse locale et régionale. Donc elle choisit comme mode d'action une poursuite judiciaire qui est donc un recours sur le plan légal, et une campagne de presse agressive, qui consiste à dénigrer le projet et constitue un conflit au niveau de la presse et de l'opinion publique.

Une fois ce processus engagé, on peut suivre l'évolution des potentiels de règlement du problème. On peut en particulier constater la chose suivante : un mois après après le recours est prononcée une suspension des travaux. A ce moment là, les promoteurs des travaux commencent à avoir quelque chose à perdre dans cette affaire. De ce fait, ils ont aussi maintenant quelque chose à négocier, même s'ils continuent bien sûr à réagir au plan légal en faisant appel. L'appel confirme la suspension des travaux, augmentant donc ce que

les promoteurs ont à perdre, et ce qu'ils peuvent être prêts à céder dans une négociation. Du point de vue de l'association de protection de la nature, on voit donc que le potentiel de ce que pourrait lui apporter une négociation est passé de presque rien à un maximum temporaire. Pourquoi temporaire? Parce qu'il paraît à tout le monde probable, au regard du rapport de force, qu'un jour ou l'autre les travaux finiront par être débloqués. La perte à craindre pour l'aménageur est donc surtout une perte de temps. Au fur et à mesure que les mois passent, le temps qui reste à perdre diminue, et avec lui ce que les promoteurs des travaux ont intérêt à concéder dans une négociation. A l'inverse, le potentiel tactique de l'action de recours en justice lui-même, qui était très grand au début, puisque c'était pratiquement le seul mode d'action possible pour l'association, décline au fur et à mesure. On peut donc considérer que d'un point de vue tactique, si son objectif est d'obtenir des modifications techniques au projet qui aillent dans le sens d'une meilleure protection de l'environnement, l'association a tout intérêt à commencer par un recours, puis à passer à la négociation au moment où son avantage est le meilleur.

Est-ce ce qui est arrivé dans le cas réel qui a inspiré ce récit? Non, et ceci pour la raison suivante d'après moi : l'objectif de cette association n'était pas avant tout un objectif concret de sauvegarde des valeurs d'environnement menacées par ce projet. En effet, les milieux concernés se situaient relativement loin du siège de l'association, et ce qui intéressait celle-ci, c'était plutôt de modifier un rapport de force entre elle et les services administratifs, et ce en poussant jusqu'au bout le recours, plutôt que d'essayer d'obtenir les meilleurs résultats techniques sur le cas particulier en suspens. Là encore ce raisonnement peut s'analyser dans la grille tactique simple proposée; en effet, pour cette association, ce cas n'est qu'un épisode dans une série de problèmes similaires qui se posent ou vont se poser dans les années suivantes. En maximisant le coût de l'incident pour ses interlocuteurs, elle suscite pour l'avenir une peur du conflit qui va augmenter l'incitation pour les promoteurs à négocier avec l'association avant

d'entreprendre des travaux. L'association peut donc estimer qu'elle a préparé pour la suite un plus grand potentiel de négociation au départ, en sacrifiant sur ce cas particulier le pouvoir de négociation potentiel qu'elle s'était acquis par son recours.

B. Apports et limites d'une approche tactique

B.1. Les apports d'une réflexion tactique systématique

Dans le paragraphe précédent, j'ai essayé de reconstituer la logique d'un acteur d'environnement qui, face à une situation qu'il comprend dans les termes d'un jeu de société aux multiples acteurs, cherche à préparer son action. Pour cela, il explore systématiquement, à partir d'objectifs physiques posés au départ, quelles sont les actions à mener auprès de ses interlocuteurs pour atteindre ceux-ci, et comment ces actions peuvent être menées. Comme nous l'avions fait au troisième chapitre pour ce qui concernait la perception en termes d'aventure, essayons de dégager rapidement quels sont les avantages, les inconvénients et le rôle de cette approche.

Elle se traduit d'abord par un travail effectif sur les objectifs, à la fois en termes d'orientation et en termes de niveau d'ambition sur ces objectifs. Il y a bien ici une prise de recul par rapport aux objectifs et une certaine explicitation de ceux-ci. Toutefois, pour que la planification et la tactique aient un sens, il faut que les objectifs spécialisés soient relativement clairs au regard de la prégnance du contexte social général. Si l'impact du contexte social deviennent plus fort que les objectifs d'environnement, alors on ne pourra plus se situer dans une logique où les moyens découlent des objectifs et du contexte.

En ce qui concerne le contexte, on est passé d'une réflexion manichéenne en termes de pour et de contre, dans l'aventure, à une problématique posée en termes de "comment interagir au mieux avec tel et tel acteur?". On est passé aussi à une identification plus claire des acteurs en présence. On a remplacé finalement, pour

aborder la logique des autres acteurs, une réaction stéréotypée par une logique opérationnelle.

Cependant, cette interrogation opérationnelle ne me donne accès à l'autre acteur que relativement à mon projet. La cohérence de sa logique propre risque donc de m'échapper. Pas d'avantage l'analyse proposée ne m'éclaire sur la structure d'interrelation des autres acteurs entre eux et sur les jeux qui relient les actions des acteurs entre eux. En effet, les acteurs sont, dans cette analyse tactique, considérés séparément comme interlocuteurs de la gestion de l'environnement, et non pas comme partenaires d'un système social. Il y a là encore une limite qui devra être dépassée par une autre démarche.

Enfin, au niveau des moyens, on peut voir un apport de cette démarche (par rapport à l'aventure) dans une plus large perception synoptique des moyens disponibles ou des moyens virtuellement mobilisables. Cette perception augmente les possibilités de créer des idées ou des suggestions pour préparer des moyens à titre préventif. Par contre, et c'est une limite analogue à celle qui concerne la compréhension du contexte, la mise en oeuvre de chaque moyen est considérée dans un cadre relativement cloisonné. On a divisé le problème pour agir, alors que face à un contexte systémique et global, il y a aussi une dimension globale de l'action.

Pour tirer d'une analyse tactique telle qu'elle est résumée ici les avantages qu'elle peut apporter, il faut tenir compte des limites que je viens d'exposer. Une telle utilisation raisonnable de la méthode doit en particulier reposer sur une perception claire des rapports entre fins et moyens. C'est ce thème qu'il s'agit maintenant d'approfondir un peu, et surtout d'illustrer par un exemple pratique.

B.2. Les fins et les moyens

On a vu qu'une analyse en termes de planification tactique reposait sur l'hypothèse que les buts pouvaient être annoncés clairement au départ, et les moyens ordonnés en fonction d'eux par la suite. Il y a là bien sûr une simplification. Mais celle-ci ne disqualifie pas, à

mon sens, la réflexion en termes de planification tactique. Elle indique par contre la nécessité de n'accorder à celle-ci qu'une valeur relative, et, dans la pratique, à la replacer soigneusement dans son contexte stratégique plus large.

Ce qui n'apparaît pas, d'abord, dans la présentation proposée plus haut d'une planification tactique, c'est son caractère dialectique. C'est à dire que si l'on recherche des moyens en partant des objectifs, il est bien clair que l'on peut aussi adapter les objectifs aux moyens. Cela s'impose, par exemple, si en face d'objectifs annoncés sous une certaine forme on ne peut pas mettre de moyens réalisables. La grille est évolutive, c'est à dire qu'il ne s'agit pas de la remplir d'abord et d'agir après, mais au contraire de l'utiliser comme une grille d'apprentissage au fil de l'action. Elle est aussi dialectique, c'est à dire que l'on peut changer des éléments d'amont s'ils ne débouchent pas sur des possibilités intéressantes en aval.

Mais il n'y a pas pour autant confusion entre fins et moyens. Si ce type d'outil d'analyse reste fondamentalement dissymétrique, ce n'est pas faute d'avoir vu les boucles de rétroaction qui, au vu des moyens, vont permettre d'adapter les objectifs. Cela est lié de façon fondamentale à la notion d'objectifs, et à la place assignée aux objectifs, une place qui correspond à la notion d'acteur spécialisé et de mission, telle qu'on l'a introduite. Là encore, on a essayé dans la réflexion méthodologique de ne pas se situer au niveau du tout ou rien :

- tout, c'est à dire une approche absolue, partant de l'objectif et menant sans rétroaction possible à des moyens;
- rien, c'est-à-dire jeter le bébé de la stratégie avec l'eau du bain et, puisque les moyens rétroagissent sur les objectifs, renoncer à rien dire sur les objectifs et les moyens qu'ils supposent.

Une distinction entre fins et moyens, pour être relative, n'en est pas moins légitime et opérationnelle.

La stratégie, au sens étroit du terme, commence là où s'arrête la planification tactique. Expliquons nous : la réflexion tactique suppose une relative clarté dans les distinctions entre les objectifs, les moyens, le processus et le contexte de l'action. Or les

relations entre objectifs, moyens, processus, contexte sont en réalité ambiguës. Par exemple, l'objectif de protection de la Nature peut très bien devenir le moyen d'une prise de pouvoir, ou le processus d'exécution de travaux hydrauliques destinés à améliorer l'environnement peut très bien devenir un objectif parce qu'il est lucratif, indépendamment de l'intérêt environnemental que l'on peut y voir. C'est au niveau stratégique que la précaution de bien mettre l'action, et non plus les objectifs, au centre de la réflexion prend toute son importance. A cause de l'ambiguïté dans les objectifs qui vient d'être soulignée, l'action reste un point de repère qui est régi par des logiques multiples. Non pas simplement au sens élémentaire que l'action poursuivrait des objectifs divers, mais dans un sens beaucoup plus profond, à savoir que l'action est gouvernée et trouve sa signification dans des logiques qui sont hétérogènes entre elles et qui pourtant coexistent.

Pour poursuivre l'analyse dans cette direction, reposons la question stratégique fondamentale posée à l'acteur : "qu'est-ce que je veux?". Comme nous venons de le voir, la réponse traditionnelle à cette question consiste à identifier ou à poser des objectifs ou des valeurs qui sont à la fois préexistants à l'action, et plus ou moins endogènes à l'acteur, c'est à dire qui le caractérisent en tant que sujet. Ici, cette réponse ne tient plus, d'une part parce que l'acteur ne génère pas en général, lui-même ses objectifs et ses valeurs : il les trouve dans le contexte social et il les investit, et ensuite parce que les objectifs et valeurs ne sont pas préexistants à l'action, mais sont un des corrélatifs de l'action. Autour de l'action, on peut construire une matrice objectifs, valeurs, moyens, processus, contextes, qui est un tout caractéristique à la fois d'un système social structuré, d'un des participants de ce système social, et qui désigne finalement l'investissement de ce participant dans ce système social et dans l'action. En poussant les choses à l'extrême, on pourrait même dire qu'il n'y a qu'un investissement de l'acteur, qui se traduit sur le plan concret par une action, et sur le plan du sens qu'il y attache, par ce qu'on peut décrire - et c'est là une abstraction - en termes d'objectifs, moyens, processus, contexte... Puisqu'il s'agit d'un problème d'investissement, nous sommes renvoyés sous un angle différent au modèle du jeu, analogie intéressante pour abor-

der à la fois l'investissement de l'acteur et ses problèmes tactiques et stratégiques.

B.3. Un exemple

Prenons d'abord un exemple, toujours en partant d'un point de vue centré sur les acteurs, mais cette fois-ci, en prenant plusieurs acteurs, et en posant la question, à propos de chacun d'eux : "qu'est-ce qu'il veut?", plutôt que : "comment veut-il l'obtenir".

Imaginons une réunion organisée pour préparer l'opposition d'un groupe de pression à la déclaration d'utilité publique d'une décharge de déchets industriels. Sont présents à cette réunion :

- un propriétaire de pavillon riverain du site, qui craint le dommage que lui causera le projet,
- une habitante de pavillon, locataire et nouvelle dans le lotissement,
- un militant d'une association de protection de la nature d'une grande ville voisine,
- un militant d'une organisation écologique nationale à ambitions politiques,
- un politique local traditionnel,
- un fonctionnaire de la délégation régionale à l'architecture et à l'environnement,
- un scientifique d'une université voisine.

A quoi joue chacun, ou que veut chacun? Pour répondre, passons en revue les motivations que l'on peut imaginer pour ces personnages en séparant :

- celles qui concernent leur investissement sur le problème lui-même, c'est à dire l'acceptation ou le refus de la décharge ou non et les modalités techniques du projet et ses impacts éventuels,
- les enjeux implicites, c'est à dire les autres objectifs que ce problème peut être pour eux l'occasion d'atteindre.

Le voisin propriétaire de pavillon se sent très concerné par le problème, puisqu'il est en situation de subir un dommage effectif du fait du projet. Mais il a aussi des enjeux psychologiques. En particulier, la seule annonce de l'intention

de construire la décharge est déjà un dommage qu'on lui a causé. Si le projet aboutit, il subira les dommages liés à la décharge. Si le projet n'aboutit pas, il aura fait la perte de l'effort fait pour conserver sa situation initiale, c'est à dire pour ne pas perdre. Donc dans les deux cas, il est victime d'une agression, et il a perdu quelque chose.

Le conflit est peut-être l'occasion pour lui, non seulement de régler peut-être son problème concret en bloquant le projet de décharge, mais même s'il y échoue, de gérer la situation psychologique de deuil de sa tranquillité au mieux et de sa qualité de vie au pire. L'analyse de certains conflits d'environnement a montré que l'on pouvait établir un parallèle tout à fait frappant entre la dynamique des associations de riverains et la dynamique du mécanisme de deuil mis en évidence dans les études sur les mourants et leur entourage¹.

La voisine nouvelle, locataire, a bien sûr un intérêt direct dans le problème, moins grave que celui du propriétaire puisqu'elle n'est pas touchée dans son capital mais simplement dans sa qualité de vie quotidienne. Son enjeu à elle est un peu différent : comme elle vient d'arriver, elle ne connaît pas bien ses voisins, et à travers la participation à un comité, elle espère les rencontrer, quelle que soit par rapport l'issue du conflit.

Le militant de l'association de protection de la nature, quant à lui, n'a qu'un investissement modéré sur le problème : il ne s'y intéresse que s'il est un usager du site. Par contre son investissement essentiel est d'augmenter l'audience, la visibilité de son association. C'est aussi un enjeu de principe. Ce qu'il aimerait bien, c'est mettre en difficulté les services administratifs, pour que son association ait un droit à la parole qui lui permette de dire son mot sur la gestion des ressources naturelles dans le département.

¹ Tensionset conflits dans l'environnement (BR, 1980).

Cette situation est encore plus accentuée pour le mouvement écologique national, qui lui n'a quasiment aucune préoccupation pour le problème lui-même, mais qui y voit une occasion pour faire avancer une cause de principe sur la base d'un cas concret, et d'augmenter l'audience du mouvement au niveau politique, et en particulier, de mettre en difficulté les politiques locaux.

Pour le politicien local, il n'y a pas besoin non plus de penser qu'il a un investissement important sur le problème lui-même, son enjeu à lui se situe plutôt au niveau de la dynamique politique locale qu'à celui de la résolution concrète de tel ou tel problème particulier (même si celle-ci peut devenir un moyen dans le jeu politique).

Le fonctionnaire de l'environnement est plus directement investi de l'objectif de terrain, puisque celui-ci ressort de sa mission officielle. Mais lui aussi a des enjeux parallèles, par exemple, renforcer la relation de son service avec les autres services administratifs et avec les politiques locaux. Il veut aussi, à un niveau personnel, traiter un dossier qui lui rapporte des points à l'intérieur de son administration, puisqu'il est évalué sur la manière dont il fait avancer les dossiers -par exemple le fait qu'il n'y ait pas eu de conflit majeur- et non pas sur le résultat direct en termes de milieu naturel.

Quant au scientifique de l'université, certes il peut être intéressé au site en lui-même et au projet, mais il a aussi ses enjeux propres : renforcer son pouvoir d'expert, obtenir peut-être une étude qui va pouvoir financer son laboratoire.

B.4. Les limites d'une approche tactique par objectifs

Cet exemple illustre bien d'abord l'ambiguïté dont nous avons affirmé qu'elle existait entre les notions d'objectifs, de moyens, de contexte, etc. Il n'est pas possible de séparer pour la voisine

membre du comité, ce qui est de l'ordre de sa recherche de sociabilité, et ce qui est de l'ordre de la recherche d'un résultat.

L'exemple illustre ensuite la manière dont l'action se situe au coeur de rationalités multiples, ces rationalités que l'on peut au mieux décrire par les différents jeux qui s'entrelacent et coexistent autour du problème. Le politicien qui participe à la réunion est en train de jouer à la fois le jeu politique et le jeu technique de gestion de l'environnement. De même, l'association va jouer à la fois le jeu particulier que représente ce problème, et puis le jeu plus prolongé et plus général des relations entre association et services administratifs autour des processus de décision d'aménagement.

On est ramené par la discussion de cet exemple, et des limites qu'il illustre quant à l'analyse planificatrice et tactique de la gestion des ressources naturelles, aux bases de nos hypothèses sur la structuration des problèmes. En effet, c'est de façon active, liée à la mission spécifique de l'acteur d'environnement qu'après avoir constaté l'entrelacs extrêmement complexe de jeux que représente l'action quotidienne, nous avons décidé de structurer notre analyse autour de la gestion de l'environnement. Cette structuration, dont les exemples donnés plus haut ont pu montrer l'intérêt, a aussi ses limites. Ces limites sont celles même de la notion de problème. En effet, le paradigme du problème n'est qu'une perspective possible, parmi beaucoup d'autres, sur ce qui se joue dans les relations sociales et dans les relations de la société avec la nature.

Nous voici en quelque sorte ramenés au même point d'arrivée qu'au chapitre 5, centré sur la gestion effective : l'acteur doit se situer non seulement par rapport au jeu d'environnement et aux objectifs qu'il y poursuit, mais aussi par rapport à tous les jeux que lui-même ou les autres acteurs peuvent "accrocher" à celui-ci. A ce niveau d'analyse là, il faut se représenter l'acteur non plus comme quelqu'un qui s'efforce d'atteindre ses objectifs dans un contexte, mais comme quelqu'un qui est en train de jouer à plusieurs jeux qui sont à la fois séparés dans leur logique, comme des problèmes d'échecs simultanés, mais reliés dans leur dynamique,

comme si dans une partie d'échecs simultanée, les coups joués sur un échiquier déplaçaient aussi des pièces sur les autres.

Faute d'un exemple de terrain, il me paraît difficile de pousser plus loin cette partie de la réflexion. Il serait très intéressant, dans ce sens, de lancer une recherche sur un thème tel que : "Que fait un service d'environnement pour rétablir ou conforter sa situation générale sur le plan politique et administratif et recréer ainsi les conditions d'une action efficace centrée sur les objectifs d'environnement?" Outre le manque de données de terrain, on se heurte aussi ici aux limites de la démarche suivie jusque là, qui partait de l'hypothèse que si l'on agit dans le domaine des ressources naturelles, c'est pour avoir des résultats concrets, matériels. Il y a bien un investissement des acteurs d'environnement sur son objet lui-même - la nature -, mais aussi sur des enjeux qui n'ont pas de rapport avec elle, mais constituent de leur part des investissements directs sur le processus et le contexte social de leur action.

On ne peut, en la matière, s'enfermer dans une alternative du tout ou rien : tout sur le problème, ou tout sur les enjeux. Il faut rechercher un équilibre. Celui-ci pourrait s'analyser en termes d'opérationnalité du diagnostic, mais aussi en termes éthiques : "Est-ce qu'il est bien d'agir rationnellement en fonction de sa mission et de ne pas se laisser prendre par ce qui se joue autour, ou est-ce qu'au contraire il est stupide d'aller tout droit vers son problème, en restant aveugle aux autres enjeux de la vie sociale et institutionnelle?"

Conclusion

A mon sens, l'image d'un graphique tactique présentée dans le chapitre qui précède est plus adéquate et plus utile à l'action quotidienne des acteurs d'environnement que la perception en purs termes d'aventure. Elle est préférable à des approches en termes de décision ou de solution à des problèmes, plus stéréotypées et mieux adaptées à d'autres contextes. Toutefois, la démarche présentée ici repose sur un certain nombre de simplifications qui lui assignent deux limites essentielles qu'il serait regrettable de méconnaître.

La première concerne les limites d'une séparation rigoureuse entre fins et moyens : ce problème a été discuté en détail plus haut. La seconde tient au fait que cette approche repose bien sur une analyse des logiques différenciées des acteurs, mais ne permet pas de replacer celles-ci dans les systèmes d'action, ou dans les jeux plus larges, qui régissent les relations des acteurs entre eux.

Pour dépasser ces deux limites, nous allons pousser plus loin la réflexion :

- en replaçant les interlocuteurs de l'acteur d'environnement, et leurs logiques, dans le cadre plus vaste de la gestion par filière qui prédomine actuellement sur la gestion par milieu,
- en examinant les possibilités dont dispose l'acteur d'environnement en matière de gestion directe des milieux,
- en ouvrant la réflexion, pour finir, sur les possibilités d'une gestion globale, qui tente de prendre ensemble les fins et les moyens, les acteurs et leurs relations, sans pour autant quitter le terrain de l'action¹.

¹ Dans cette partie, nous rejoindrons la problématique "patrimoniale" développée par H. Ollagnon, J. de Montgolfier et l'équipe de SCORE.

CHAPITRE 9

LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT PAR FILIERES

Introduction

Les réflexions qui précèdent ont montré les avantages, mais aussi les limites, d'une démarche qui sépare les acteurs pour mieux les comprendre, et qui envisage l'action auprès de chacun de façon distincte. C'est qu'attribuer à chaque acteur une logique propre est bien sûr une simplification extrême : autant qu'il agit, l'acteur réagit à un contexte. On peut d'ailleurs analyser celui-ci en deux niveaux :

- celui de l'insertion de chaque acteur dans le jeu d'une filière qui, l'encadrant dans l'amont et l'aval d'une logique sectorielle, crée une sorte de contexte rapproché, qui fonctionne plus ou moins en circuit fermé, et qui oppose son inertie à l'acteur même qui voudrait changer,
- celui de l'absence de cohérence entre les différentes filières, qui fait que, même si une filière technico-économique prend en compte les problèmes d'environnement, cela ne peut suffire à assurer une bonne gestion de celui-ci, qui dépend de l'ensemble des filières.

Dans ce paragraphe, nous allons introduire et discuter cette notion de filières. A partir d'elle, nous commencerons à élargir nos analyses sur la préparation de l'action. Plus haut, au sujet du diagnostic de la logique des acteurs, nous avons écrit que le(s) jeu(x) dans lesquels ceux-ci étaient pris d'une part, leur logique d'autre part, étaient comme le moule et le moulage. Nous en étions alors restés à une description relativement générale de ces jeux, de ces contextes d'action où s'inscrivent les logiques des acteurs. Il s'agissait en effet de guider une réflexion qui "colle au terrain". Pour cela, la bonne méthode était, à mon sens, de poser des

questions très générales qui, au vu de la réalité immédiate du terrain, pourront recevoir des réponses bien précises.

Il en va un peu autrement maintenant où, pour réfléchir à des modes d'action possibles auprès des acteurs de la gestion des ressources, nous allons devoir partir d'une conception un peu plus explicite de la façon dont ceux-ci sont organisés.

A. Naissance, développement et dépassement des filières : l'exemple de la gestion d'un petit cours d'eau : la Moine

Pour introduire la notion de filière de gestion, et le fait que la gestion par filière est aujourd'hui le mode dominant de gestion effective des milieux naturels, partons d'un exemple : celui d'une petite rivière rurale : la Moine¹.

La Moine est un affluent de la Sèvre Nantaise, d'une soixantaine de kilomètres, qui traverse la ville de Cholet au tiers de son cours. La Moine a un débit contrasté, très faible en été, fort en hiver. Ceci se traduisait, jusqu'à une époque récente, par des problèmes d'approvisionnement en eau de la ville de Cholet d'une part, par une grave pollution chronique estivale de la Moine d'autre part. La construction successive de deux barrages, le Ribou en 1958 et le Verdon en 1979, a très largement réglé ces difficultés, et se traduit par une véritable révolution dans la gestion de la rivière. La situation n'est pourtant pas exempte de problèmes : d'abord, il reste un bon nombre de difficultés de pollution de petite et moyenne échelle, ensuite, de nombreux conflits subsistent ou réapparaissent à mesure que la rivière devient ou redevient une ressource intéressante pour divers acteurs locaux.

Réfléchissons à la façon dont la gestion de la Moine a évolué avec l'histoire, à sa gestion actuelle, au sens dans lequel celle-ci peut évoluer dans l'avenir.

¹ Texte repris de : SC, Etude Sèvre Nantaise, L. Mermet, le cas de la Moine.

Usage de l'eau, pratiques sociales	Qui pratique cet usage ?	Institutions représentatives	Intervenants "professionnels"	Opposants	Système	Représentation
Alimentation en eau - potable - industrielle	Cholet + banlieue industries	Communes	Services techniques D.D.E. Coynes et Bélier Ents travaux publics		A.E.P.	L'eau ? Elle vient du robinet
Puits et pompages (nappe)	Communes + particuliers				PUITS	
Rejet d'effluents - domestiques - industriels	Toutes les communes particuliers entreprises	D.A.S.S., Agence de D.D.E. Bassin D.I.I.	Services techniques gestionnaires (de constructeurs (stations	Pêcheurs Riverains Intervenants pollution	REJETS	.La rivière avale tout .La rivière, ce milieu récepteur (cette lag
Pêche à la ligne	Pêcheurs locaux	Associations de pêche, fédération départementale	Ass. et Fédérations Pisciculteurs (alevins)	(Riverains) pollueurs	PECHE	.La rivière est-elle poissonneuse ?
- Irrigation - Evacuation des eaux nuisibles	Agriculteurs	FDSEA, Chambre d'agriculture D.D.A., D.D.E.	- entrepreneurs (drainage, curage) - marchands de pompes - géomètres - D.D.E., D.D.A.	Pêcheurs (étiage) "intervenants pollution"	HYDRAULIQUE	"Nous, on travaille"
Baignade		D.A.S.S.			Mort, remplacé par le système PISCINE	
Loisirs nautiques	Habitants région	. Club . Jeunesse et Sports	Commune, professionnels loisirs		BASE DE LOISIRS	Parlez-moi d'un beau plan d'eau !
Promenade Paysage rural	Promeneurs Certains riverains	Associations de promeneurs, communes, Moine Propre, Syndicat	Bénévoles, D.D.E. géomètres, entreprises contractantes	Riverains	ENTRETIEN DE RIVIERE en train de naître	La rivière, victime de la négligence des propriétaires
Espace vert en ville et paysage urbain	Habitants de Cholet, Maulévrier	Communes	Services espaces verts et alliés		ESPACE VERT Système nouveau en place	La rivière ? Une touche de romantisme pour votre ville
Production de bois de chauffage	Propriétaires et exploitants				CHAUFFAGE système mort, qui hésite à revivre	La rivière, ce baill
Bois de peupliers	Propriétaires		Industriels du bois	Exploitants	PEUPLIER	La rivière peuplera linéaire
Energie	Meuniers				MOULIN disparu sur Moine ?	
hydraulique	Résidents "new look"			Riverains, exploitants, pêcheurs	MICROCENTRALE Nouveau	La rivière est mon réservoir ; j'ai priorité
Production de sable de construction	Bâtisseurs				MATERIAUX mort (remplacé par sable Loire)	
La berge, cadre de vie	résidents primaires	La Séguinière Communes	Ceux de la dépollution et de l'entretien		VILLAGE sur RIVIERE	La rivière, ce cloac (salauds de Cholet)
	résidents secondaires	Communes	Profession du tourisme	Promeneurs Pêcheurs	COTTAGE	J'ai un pavillon . . au bord de la rivière (une situation privilégiée).

Planche 20 : Usages passés et filières présentes dans la gestion d'un petit cours d'eau

Le système traditionnel.

Commençons par une description schématique de la gestion effective de la rivière il y a 50 ans.

Pour les riverains, la rivière était une source de bois. Les branches des arbres têtards des berges étaient coupées régulièrement par les fermiers pour leur chauffage. Les propriétaires se réservaient les troncs. Les broussailles, transformées en fagots, pouvaient être vendues au boulanger. L'entretien du bord de l'eau était donc assuré : la permanence des troncs garantissait la stabilité des berges, la valeur du bois assurait l'enlèvement des bois tombés - qui gênent l'écoulement - et le débroussaillage des rives.

Pour le meunier, la rivière était source d'énergie hydraulique. Il assurait en retour l'entretien des chaussées et nettoyait les biefs pour sauvegarder le bon fonctionnement de sa roue.

Pour les riverains et les bâtisseurs des bourgs, le fond de la rivière fournissait des matériaux (sables, gravillons); en extrayant ceux-ci, ils assuraient un curage régulier du lit.

Ne croyons pas, cependant, que les intérêts convergeaient miraculeusement pour un entretien parfait de la rivière, dans une harmonie sociale spontanée.

La répartition des pratiques - droits et devoirs sur la rivière - résultait d'un équilibre des différents groupes d'intérêt. Cet équilibre était codifié au niveau national par le Code Rural. Celui-ci était à la fois une résultante des négociations locales, et un point de référence pour celles-ci.

Cet équilibre était en partie conflictuel et antagoniste. Les meuniers, par exemple, étaient fréquemment - et sont toujours là où ils existent encore - en conflit avec les autres usagers. Soit ils pêchent trop efficacement au passages des poissons à la chaussée, soit ils vident trop souvent le bief : les bêtes ne peuvent alors plus boire et les berges s'abiment.

Bon an mal an, dans le consensus ou la tension villageoise, la rivière était gérée. Cette gestion représentait un équilibre conditionné par les intérêts économiques (bois,

moulins, ...) les moyens techniques, les rapports de forces, négociés et codifiés, d'une époque et d'une société.

Depuis cette époque, tout a changé pour la rivière. Le bois et les moulins ne valent plus grand chose comme source d'énergie, ni le fond comme réserve de matériaux. Les arbres tombés ont obstrué le lit. Les chaussées abandonnées ont piégé la vase. L'utilisation de la rivière comme égout urbain et industriel achève le tableau d'une rivière à l'abandon.

De nouveaux usages apparaissent cependant : planches à voile sur les retenues, micro-centrales électriques, etc... Dans une société différente, la rivière occupe une place nouvelle et a acquis une autre physionomie. Quels sont les intervenants qui sont aujourd'hui intéressés à la rivière? Quelles sont leurs attentes, leurs rationalités et leurs moyens? Et à quel nouvel équilibre leurs interactions peuvent-elles amener la rivière?

Le développement des filières

La gestion traditionnelle de la rivière était une gestion de proximité : celui qui coupait le bois se chauffait avec. Les problèmes se réglaient entre voisins.

Au cours des cent dernières années la satisfaction des besoins s'est insérée peu à peu dans des systèmes administratifs-professionnels. L'eau du réseau a remplacé celle du puits et les rejets sont rassemblés et traités par les communes. Puiser l'eau, rejeter des eaux usées sont maintenant des actes collectifs.

Les pratiques individuelles, les interventions professionnelles, les décisions publiques se mêlent et évoluent : la gestion de la rivière est devenu un jeu fort compliqué.

Autour de chaque "pratique sociale" (ex : la planche à voile), s'est organisée une filière à l'intérieur de laquelle s'organisent :

- ceux qui pratiquent (ex : les amateurs de planche à voile)
- ceux qui les représentent (ex : le club de planche à voile),

- ceux qui réglementent et contrôlent l'activité (ex : jeunesse et sports, D.D.A.S.S.),
- ceux qui vivent de l'activité (ex : la guinguette au bord de l'eau, le camping municipal, les marchands de planche).

Les filières meurent, se cherchent, naissent, sont remplacées par d'autres. Chaque filière est relativement stable : soutenue par les besoins des citoyens de base, par les intérêts et les pouvoirs des autres intervenants, on peut dire qu'elle "marche toute seule".

La planche 20 montre à la fois les principaux usages traditionnels de la rivière et les principales filières impliquées dans sa gestion. En connaissant celles qui tiennent le terrain, celles qui naissent, en étant à l'écoute de celles qui se cherchent, on peut se faire une image de leurs rapports et de leur évolution.

Parallèlement à l'évolution des filières, il faut être attentif à l'évolution des pratiques de proximité. Longtemps effacées derrière les interventions techniques massives des vingt dernières années, celles-ci retrouvent aujourd'hui de l'importance. Elles sont de deux sortes :

- les unes ont survécu et sont des vestiges des pratiques et coutumes anciennes,
 - les autres apparaissent à la suite du développement de nouvelles pratiques individuelles, comme l'achat d'une maison au bord de l'eau, dotée d'une cheminée d'agrément.
- L'efficacité et la stabilité sont des caractères importants des filières. Elles tiennent à un certain nombre d'éléments qui motivent et réunissent les acteurs :
- une finalité stable et une légitimité sociale (ex : fournir de l'eau potable)
 - un ensemble de normes, de règlements, de principes (ex : normes de potabilité, règlements sur les captages, le principe que chaque français doit (en principe) être alimenté en eau potable à volonté),
 - un ensemble de savoir-faire et de langages techniques, le plus souvent disponibles au niveau national (ex : barrages, usines de traitement)

- un circuit de financement rôdé,
- une représentation de la réalité partagée par tous les intervenants de la filière. Cette représentation est une manière un peu automatique de voir les choses, de définir problèmes et priorités. Les conclusions tendent à renforcer le fonctionnement de la filière (ex : "l'eau potable vient du réseau", si le problème de la sécurité en année sèche se pose, il faut donc renforcer l'alimentation totale du réseau collectif). La représentation est souvent difficile à identifier, car elle paraît évidente : on ne peut la détecter qu'en comparant avec une autre manière possible de voir le problème (ex : "il faut, pour parer aux crises de l'alimentation collective en eau potable, préserver et développer les sources d'eau de proximité" : puits et pompages).

Deux filière déterminantes : l'A.E.P. et les rejets

Par rapport aux autres usages de la Moine, l'alimentation en eau potable, l'usage industriel de l'eau et les rejets associés, ont été de toute évidence prioritaires.

Les enjeux politiques, les armes engagées, la puissance des intervenants intéressés correspondent à une dominance de ces deux filières sur l'ensemble de la gestion de la rivière.

Les deux barrages et l'histoire des pollutions ont largement déterminé l'état physique et biologique de la rivière aujourd'hui, et cet état est déterminant pour le système de gestion qui se met maintenant en place.

Pendant les 25 dernières années, la résolution des deux problèmes :

- rareté de l'eau potable et industrielle,
- gravité de la pollution de la rivière

ont absorbé à peu près tous les efforts déployés sur la Moine.

Aujourd'hui, la Moine est équipée, et ces deux problèmes considérés comme résolus : on a de l'eau jusqu'en l'an 2 000. On "fignole", pour améliorer la dépollution.

Il reste encore des questions (par exemple : comment sera géré le barrage du Verdon dans 10 ans?), mais le problème de la gestion de la Moine ne se pose plus dans les mêmes termes.

De toutes manières, la gestion future sera organisée autour de la structure A.E.P.-rejets. Le fait que celle-ci vienne récemment de se stabiliser par rapport à ses évolutions des 25 dernières années évoque la possibilité d'une nouvelle organisation du système de gestion de la rivière.

Au-delà de la filière A.E.P.-rejets

Les effets des barrages dépassent les objectifs immédiats pour lesquels ils sont construits. En construisant le Ribou pour un problème d'eau potable, la municipalité a doté Cholet d'un plan d'eau qui occupe aujourd'hui une place importante dans les loisirs des habitants, et qui a fourni aux pêcheurs à la ligne des perspectives inespérées.

La surélévation du barrage du Verdon, grâce à une intervention de l'Agence de Bassin, apporte à tous les acteurs, à toutes les filières :

- elle permet de garder le Ribou en eau toute l'année pour les loisirs nautiques,
- elle dégage un nouvel espace de pêche,
- elle apporte aux agriculteurs plus d'eau en été, et moins d'inondations en hiver,
- elle diminue la pollution, d'où la possibilité de se promener, en ville ou à la campagne, au bord de la Moine, et aussi la satisfaction des habitants riverains.

Dans un sens, on aboutit au paradoxe que, bien qu'orientées au départ vers une seule fonction - plus d'eau pour Cholet - les retenues permettent aujourd'hui de dépasser l'organisation en termes de filières, et à promouvoir une recomposition du système de gestion.

On peut schématiquement résumer l'évolution de la gestion de la rivière en trois périodes successives :

- le système traditionnel, un système complexe, avec de multiples fonctions et de multiples acteurs,
- la période des grands équipements, avec cloisonnement des fonctions, et appauvrissement des usages qui échappent aux fonctions dominantes,

- la naissance (possible) d'un nouvel équilibre, où un nouveau système se recomposerait, autour d'un nouvel état du milieu, avec de multiples fonctions et acteurs.

B. Importance pour l'action d'environnement de la gestion dominante par filières

A partir d'études de cas ultérieures, Gilles Barouch¹ et Henri Ollagnon ont tous deux poussé plus loin et sur un plan plus général la réflexion sur la gestion par filière. Voici la définition que Gilles Barouch propose des filières.

"Des filières s'organisent autour des "produits" qu'offrent les milieux biophysiques par leurs différents attributs. Pour nous, une filière est donc une organisation de gestion fondée sur une ressource spécifique. Elle se caractérise par :

- une finalité stable en réponse à une demande économique ou sociale (exemple : fournir de l'eau potable). La réalité et l'importance de cette demande donnent à la filière sa légitimité sociale;
- un ensemble de normes réglementaires (exemples : normes de potabilité, de rejets), de procédures (le S.A.T.E.S.E. contrôle le bon fonctionnement des stations d'épuration au plan technique, la D.D.A. contrôle les comptes financiers de l'exploitant du réseau communal d'eau potable, etc...), qui visent à réguler le fonctionnement de la filière, le niveau et la qualité de ses productions;
- des institutions qui s'assurent du respect des normes par les différents intervenants (D.D.A., D.D.E., etc...);
- un ensemble de savoir-faire, de procédés techniques, le plus souvent disponibles au niveau national;
- a un circuit de financement permanent,
- l'existence d'un vocabulaire commun aux différents membres de la filière, composé de termes techniques, économiques ou réglementaires."

¹ La décision au fil de l'eau (BR, 1987),

Je ne résisterai pas à la tentation de faire le parallèle entre cette définition et la description classique¹ d'un jeu de société ou d'un sport réglé. Il y a bien là :

- un domaine bien délimité, mais réservé aux joueurs de la filière, comme peut en juger aisément qui essaye de s'immiscer dans les affaires d'une filière technico-économique,
- un ensemble de règles du jeu, qui sont à la fois les normes à respecter par les joueurs et les procédures et circuits financiers par lesquelles ils peuvent intervenir,
- des institutions "arbitres", qui assurent le respect des normes,
- des savoir-faire, procédés et techniques qui créent une sorte de culture du jeu, culture qui va avec un vocabulaire spécifique du jeu partagé par tous ceux qui en ont l'expérience.

La seule différence marquante est le fait que la filière affiche une finalité stable, une utilité en réponse à une demande économique ou sociale. On peut dire que c'est en jouant au jeu de la filière que les intervenants, collectivement, atteignent les finalités de celle-ci. Le jeu est mobilisé à des fins utilitaires; il faut que les intervenants "jouent le jeu" pour que les objectifs sociaux de la filière soient réalisés. Le lien entre l'organisation - le jeu - d'une part, et les finalités de l'organisation - l'action rationnelle - d'autre part, sont en partie indirects. C'est une erreur fréquente mais regrettable² de chercher dans l'accomplissement d'une tâche fonctionnelle le fondement d'une organisation. Le caractère indirect de la gestion par filière est attesté, entre autres, par le fait que s'il arrive que la filière ne parvienne pas à remplir ses finalités, elle continuera bien souvent à tourner à vide, parce qu'à défaut d'être efficace comme mode de gestion finalisé, elle fonctionne très bien comme jeu. L'exemple de la filière "lutte contre les feux de forêt" en Corse, présenté plus haut, l'a très bien illustré.

Pour conclure cet aparté méthodologique, disons d'abord que le jeu est le moteur de la gestion, un moteur plus ou moins bien embrayé sur la réalité écologique et sociale. Disons ensuite, et c'est là

¹ - voir par exemple Suits (BJ, ?), Caillois (BJ, 1958).

² - en particulier parce cela pose un cadre de pensée qui handicape toute réflexion stratégique.

notre point essentiel, que les interlocuteurs de l'acteur d'environnement se vivent avant tout comme des joueurs de leurs filières respectives. Dans notre analyse des logiques d'acteurs, nous avons retenus que tout acteur joue en simultané de nombreux jeux différents. On pourrait imaginer, par exemple un acteur qui jouerait à la fois à "bien gérer les rivières de France", et à "produire le plus de ... le moins cher possible". Toutefois, en intervenant dans le jeu de la gestion intégrée des rivières, cet acteur pourrait être amené à faire des choix sub-optimaux du point de vue du seul jeu économique, par exemple. C'est alors que, comme l'écrit G.Barouch, "du point de vue de la filière, cette sous-optimisation est perçue comme une anomalie, le résultat d'une conduite irrationnelle". Pour bien gagner dans le jeu qui est pour lui essentiel - sa filière - l'acteur est tenté de se replier dans l'univers clos de ce jeu, et de mettre en arrière plan les autres ordre de cohérences, les jeux des autres, même s'il y occupe, qu'il le veuille ou non un rôle essentiel¹. De tous les jeux qui se croisent et se recouvrent autour d'un acteur, c'est finalement celui de sa propre filière qui, dans l'état actuel de la gestion des milieux naturels en France, l'emporte sur les autres, et dicte sa logique.

Les conséquences de cette constatation sont très importantes pour l'acteur d'environnement, qui s'apprête à intervenir pour influencer un acteur dans le sens d'une meilleure gestion des milieux naturels. En effet, il n'aura pas seulement à faire face aux vues et aux intérêts particuliers de tel ou tel acteur, mais à tout un système d'organisation qui joue contre lui.

Comme l'écrit encore Gilles Barouch, il y a une "absence de choix stratégique pour les acteurs impliqués dans la filière. Le choix stratégique a été une fois pour toutes de réaliser la filière. Le consommateur d'eau n'a plus d'autre option que d'ouvrir ou fermer son robinet (payer plus ou moins cher). L'industriel propriétaire d'une station d'épuration devient uniquement préoccupé de ne pas avoir d'ennuis avec l'administration. Le S.A.T.E.S.E. contrôle la conformité de la station d'épuration avec les normes (...) . Dans

¹ - et même si cela peut le mener à faire peu de cas de problèmes vécus comme essentiels par une partie de la population.

une optique de filière, les comportements des participants sont trivialisés."

Et Gilles Barouch de conclure : "Le plus extraordinaire, c'est qu'une fois une telle dynamique installée en régime de croisière, aucun acteur, aucune institution n'ont intérêt à jouer contre elle, car n'importe quelle stratégie isolée se trouverait perdante à coup sûr : chaque acteur se trouve dans le cas du dilemme du prisonnier; faute d'une coopération garantie avec les autres acteurs, il a tout intérêt à jouer contre le milieu."

C. Gérer l'environnement dans le cadre des filières établies?

La réflexion qui précède sur les filières de gestion modifie un peu l'image fournie par l'approche tactique du chapitre précédent. Nous voyons maintenant l'acteur d'environnement confronté non plus à de nombreux interlocuteurs isolés, mais à un petit nombre de filières, qui jouent comme des clans dont les membres sont liés par une solidarité qu'il leur est très difficile d'enfreindre individuellement, ou de remettre en question ensemble.

Reprenons à partir de cette base renouvelée la réflexion que nous avons entamée, en introduction du chapitre précédent, sur les orientations stratégiques accessibles à l'acteurs d'environnement.

Dans toute notre réflexion, nous avons mis en avant une conception de la gestion comme intervention auprès des autres acteurs. Cette première orientation reste parfaitement valable dans un contexte pensé en termes de filières. Elle s'assortit simplement d'un certain nombre de caveats sur les forces qui maintiennent les acteurs dans la logique la plus étroite de leur filière.

Il faut en effet tenir compte du fait que l'acteur est en quelque sorte stabilisé par le volant d'inertie de sa filière d'appartenance. Pour que l'influence d'une politique d'environnement soit durable, il paraît donc souhaitable que cette politique se traduise par l'insertion dans les filières d'une dimension d'environnement qui les rééquilibre. Là encore, l'exemple

de la filière A.E.P. est instructif. Il est fascinant de penser que l'on ait pu développer une filière d'alimentation en eau courante sans prévoir les changements qui allaient en résulter quant au problème des eaux usées. C'est seulement au bout de quelques décennies, et non sans peine, que l'on a pu faire correspondre à chaque réseau d'alimentation son correctif environnemental : le réseau d'assainissement. Finalement, on parle maintenant de la filière A.E.P.-assainissement. On peut citer d'autres exemples plus contemporains d'actions qui tendent à influencer de façon stable et durable les comportements des acteurs en intégrant une dimension de gestion de l'environnement dans la filière :

- la taxe parafiscale sur les granulats - Le principe de celle-ci est d'alimenter, par un prélèvement sur tous les sables et graviers extraits, un fonds qui sert à des actions de réhabilitation des sites de carrières et gravières. C'est là une politique intégrée dans les circuits financiers, administratifs, professionnels, de la filière matériaux.
- la fertilisation raisonnée - L'action pour une fertilisation raisonnée a pour but de limiter les pollutions engendrées par les engrais appliqués en excès, qui sont à la fois coûteux, inutiles pour la production agricole, et nocifs pour l'environnement. La fertilisation raisonnée ne peut aboutir que si elle devient partie intégrante de la filière agricole : si elle est mise au point par la recherche agronomique, si elle est diffusée par les réseaux de formation et de conseil, si elle est prise en charge par les agriculteurs eux-même, comme partie intégrante de leurs pratiques culturales.
- les pots d'échappement catalytiques - Ce dernier exemple montre encore comment une mesure technique dont la finalité est la protection de l'environnement se présente au départ comme un enjeu environnemental, mais ne peut finalement aboutir que si elle est adoptés par la filière automobile, c'est-à-dire par les industriels, par les organismes réglementaires, par les procédures de contrôles spécifiques de l'automobile.

Ces exemples montrent que l'action en matière d'environnement, surtout quand elle concerne des problèmes lourds, de grande échelle, tenant aux grandes forces de l'économie, ne peut aboutir que si elle débouche sur une assimilation par les grandes filières correspondantes. Il est intéressant de rapprocher ce constat de l'image

de l'action que nous avons donnée dans notre approche tactique. A ce premier niveau d'analyse de la préparation de l'action, nous avons cherché les moyens d'une action qui exploite finement les intérêts des divers acteurs, et leurs combinaisons, pour faire une action d'environnement sur mesure. A l'inverse, nous venons d'affirmer l'importance de mener des actions d'environnement vouées à s'intégrer dans le prêt-à-porter de la gestion des ressources par les filières "technico-administrativo-économiques".

Il y a bien là deux images contrastées, qui sont en fait complémentaires, de l'action d'environnement, et qui s'expliqueront si l'on reprend l'un des thèmes théoriques développés plus haut : celui du caractère intrinsèquement marginal de l'environnement et de son intégration progressive au développement. Illustrons cela par un autre exemple, qui pourra servir d'épilogue aux récits des chapitres 3 et 5 sur les prairies humides.

Un Parc Naturel Régional possède des prairies humides d'un grand intérêt botanique et ornithologique; celles-ci ont d'ailleurs été mises en réserve naturelle. Malheureusement, ces prairies sont peu à peu abandonnées par l'agriculture. Si elles ne sont pas pâturées, elles tendent à se reboiser et à perdre ainsi ce qui faisait leur intérêt, et la raison de leur protection. Le Parc doit donc mettre en oeuvre une action pour trouver un moyen de gérer ces prairies. A la suite de multiples négociations, qui utilisent les particularités uniques du milieu local, qui exploitent les relations particulières entre acteurs, une expérience pilote est mise en place. On va élever sur ces prairies des boeufs rustiques importés d'Ecosse. Après trois ans d'expérience, contrairement aux attentes de la plupart des interlocuteurs du Parc, ces animaux ont prospéré. Le problème local est réglé. Dans cette première phase de l'action, les clés de la réussite ont été une adaptation fine aux particularités du terrain et des acteurs locaux. Ceux-ci n'ont pu s'éloigner de leurs filières respectives - l'agriculture moderne standard d'une part, la protection de la nature "sous cloche" d'autre part - que dans le cadre d'une équation locale bien comprise et bien résolue.

Mais l'histoire va plus loin. Les boeufs d'Ecosse se sont si bien comportés que l'on peut maintenant attendre une bien plus large diffusion de ce type d'élevage. On peut même envisager d'amener des agriculteurs à adopter ce type de production dans leur exploitation. Pour l'environnement, l'enjeu est de taille. Chaque fois qu'un agriculteur adopterait cette production, cela signifierait des zones humides protégées d'une transformation radicale, et gérées d'une façon qui préserve leurs potentialités écologiques. A cette deuxième étape, l'action se présente toutefois sous un jour très différent. L'adoption de la technique par les producteurs suppose d'abord que soit apportée la preuve qu'elle est intéressante économiquement. Or cela passe entre autres, par toutes sortes de conditions liées à la filière élevage : la viande de ces animaux répond-elle aux règlements sanitaires, est-elle découpable dans les conditions standard malgré la taille un peu inférieure des animaux, comment se présente sa commercialisation? On était parti de l'exploitation d'une situation locale unique. L'enjeu est maintenant de faire en sorte que la filière élevage prenne le relais pour développer cette action à l'échelle d'un problème d'ampleur nationale.

Pour l'acteur d'environnement, cette situation se traduit par deux conséquences. La première est qu'il se trouve d'un coup dans un contexte d'action tout différent de celui, plus local et ponctuel, qui fait son ordinaire, et que nous avons analysé au chapitre précédent. Il faut noter que je ne pourrai pas pousser plus loin ici l'analyse de la préparation de l'action pour l'intégration d'une politique d'environnement dans une filière traditionnelle, faute de disposer d'un matériau empirique adéquat et d'une expérience suffisante dans le domaine¹.

La seconde conséquence de l'assimilation d'une action d'environnement par une filière est, je l'ai déjà souligné, le fait que cette action va échapper au domaine de l'environnement dans son entier. Cette affirmation suscite souvent une sorte de scepticisme

¹ Cet exemple repose sur le travail présenté dans Terres et Eaux (BR, 1986) et sur des conversations avec Thierry Lecomte.

poli : elle reposerait sur des subtilités inutiles de définition de l'environnement. Ou'importerait, au fond, du moment que la nature (l'environnement bio-physico-chimique) y trouve son compte? Sans rentrer au fond de ce débat, il me paraît utile de souligner, en ce qui concerne la préparation de l'action, que ce fait a une importance essentielle pour l'organisation et l'action des acteurs d'environnement. Ceux-ci ne peuvent pas capitaliser sur des réussites qui sont à leur charge dans leurs débuts difficiles, et qui leur échappent aussitôt qu'elles deviennent "porteuses". Ces opérations ne peuvent donc guère fonder peu à peu une organisation de plus en plus solide des acteurs d'environnement, comme cela est le cas au contraire pour la plupart des acteurs des filières du développement. Par ailleurs, on peut s'interroger sur la motivation d'un acteur qui sait que les fruits de son action vont lui échapper si celle-ci réussit. Ceci se traduit à la fois par la sélection d'un profil bien particulier, "battant" ou "militant" pour les acteurs qui mènent ce type d'actions, et par un biais qui détourne d'actions pourtant nécessaires les acteurs qui possèdent un autre profil. Cette sélection et ce biais qui pèsent sur l'évolution des populations d'acteurs d'environnement et sur leurs possibilités d'action me paraissent avoir de lourdes conséquences pour la gestion de l'environnement.

D. Développer une filière "environnement" spécifique?

Pourquoi l'acteur d'environnement n'aurait-il pas le droit, comme les autres, d'être installé de façon stable, dans une filière bien à lui, avec des partenaires sûrs, avec des textes réglementaires clairs, des circuits financiers qu'il maîtrise bien, un territoire qui soit reconnu comme sien? Jusqu'ici, j'ai mis l'accent sur une conception de la gestion qui met l'accent sur la gestion indirecte. Il est en effet indéniable, à mon sens, que c'est sur ce mode que se posent l'essentiel des questions d'environnement, et les questions d'environnement essentielles. Mais pour être petite, la part de gestion directe de certains espaces ou de certains problèmes par les acteurs d'environnement n'est pas négligeable :

- d'abord parce qu'elle constitue une filière environnement à laquelle, pour les raisons que l'on vient de suggérer, les acteurs d'environnement sont très attachés,
- ensuite parce que cette filière de gestion directe sur un petit domaine de compétence est en relation stratégique avec le domaine plus vaste de la gestion indirecte et de la gestion globale dont on parlera plus loin.

La mise en place d'une filière environnementale suit le schéma général de la logique des filières : on divise la problématique globale des milieux en problèmes spécifiques. Face à un problème spécifique donné (la protection de certaines espèces menacées ou de certains espaces sensibles, par exemple) on met en place une réglementation spécifique, des circuits de financement, des institutions responsables, etc...

Dans l'état actuel des politiques d'environnement, la création de filières spécialisées paraît bien engagée. Les acteurs d'environnement sont maintenant maîtres d'espaces petits, mais (relativement) bien à eux. Symptomatique de l'attraction qu'exerce le fait d'être chez soi dans sa propre filière, est le fait que dans un colloque récent sur la gestion des espaces naturels, l'immense majorité des communications et des discussions ait porté sur la gestion des espaces protégés : ceux que contrôlent (dans certaines limites) les acteurs d'environnement - et qui représentent environ 1 % des espaces non-urbanisés. La question des 99% restant des espaces naturels paraissait - pour schématiser - laisser les participants dans la perplexité : comment gérer ce sur quoi l'on a presque aucune maîtrise? J'espère, par cette thèse, par un développement systématique de la notion de gestion indirecte et de ses conséquences pratiques, avoir apporté des éléments de réponse à cette question.

Revenons, cependant, aux perspectives de la préparation de l'action dans le cadre d'une filière environnement spécialisée, ou d'une action qui consiste en la mise en place d'une telle filière. Pour l'acteur qui se situe à l'intérieur d'une filière, entouré de partenaires stables, de procédures rôdées, riche de l'expérience de tous ceux qui, dans la même filière, sont confrontés aux mêmes problèmes que lui, la préparation de l'action se présente avant tout

comme la recherche d'une conformité à un état de l'art. Celui-ci est diffusé par les séminaires de formation, les publications techniques, les exemples de réalisations réussies, les voyages d'études, bref, tous les outils que la filière met en place pour créer et maintenir une culture interne commune. Dans une pure optique de filière, nous nous trouvons donc aux antipodes des conditions de préparation de l'action indirecte, si incertaine, adverse et stratégique.

Bien sûr, il sera facile d'objecter que¹ je serais bien en peine de trouver des acteurs qui vivent ainsi dans le circuit protégé d'une filière stable et plus ou moins homéostatique. Et on aura sans doute raison. En effet, les filières de l'environnement paraissent si dominées, si fragiles et précaires, qu'il leur est très difficile de se refermer et d'échapper autant que leurs équivalents technico-économiques au bombardement conflictuel constant que subit le secteur de l'environnement. La filière absolument fermée est un rêve pour le praticien, une image théorique pour le chercheur. Par contre, elle se rencontre couramment sous forme mélangée, dans une tendance constante à la constitution de filières qui cherchent à se fermer, à s'auto-suffire, à maîtriser à la fois leur problème, leur territoire, leur financement, leur circuits de décision.

Une bonne partie de l'action des acteurs d'environnement s'effectue déjà dans un cadre de filière, et selon des logiques caractéristiques des filières de l'environnement (filière sites, filière réserves naturelles, filière initiation à l'environnement, filière espaces verts, ...).

Sur cet aspect là de la préparation de l'action, il n'y a pas grand chose à déduire de notre réflexion générale. Et surtout, cela ne serait guère utile dans la mesure où comme je l'ai dit un peu plus haut, la filière une fois mise en place par des stratèges fondateurs prend ensuite en charge la préparation de l'action par ses membres. Il suffit à ceux-ci de se conformer, avec plus ou moins de talent et de virulence, aux modes d'actions reçus et diffusés en les adaptant plus ou moins aux conditions locales. Le problème me

¹ - surtout en France!

paraît plus simple que celui de la préparation de l'action dans les contextes hautement complexes et hautement stratégiques de la gestion indirecte.

Par contre, la réflexion menée ici peut apporter un éclairage nouveau sur les avantages réciproques d'une activité de gestion organisée autour du noyau dur d'une filière d'une part, ou d'une gestion purement indirecte d'autre part. C'est là le débat éternel entre la "mise sous cloche" de la nature, et la "gestion intégrée"¹ des ressources naturelles. Il y a là un faux débat dans la mesure où la réponse n'est certainement ni d'un côté ni de l'autre, même si les différents acteurs d'environnement peuvent être amenés pour des raisons tactiques, à prendre des positions très tranchées, voire agressives. Ce débat chronique exprime une dualité fondamentale si l'on veut comprendre la dynamique de l'action d'environnement.

La "protection dure" (l'organisation d'un pouvoir dominant d'une filière environnement sur des espaces spécifiques) et la "gestion intégrée" (l'intégration des problématiques d'environnement dans l'ensemble des filières de gestion) sont en fait complémentaires d'un point de vue stratégique. En effet, il est clair que la mise en réserve et la gestion spécifique d'espaces relativement restraints, pour ne pas dire exigus, ne saurait tenir lieu d'une politique de gestion de la nature dans l'ensemble de l'espace. Mais à la réflexion, il apparaît également que l'existence d'espaces ponctuels protégés de façon contraignante est un atout dans l'intervention stratégique des acteurs d'environnement pour la gestion de l'ensemble des espaces naturels. Cette utilité peut se manifester de plusieurs manières, par exemple :

- une mesure d'aménagement d'un espace non protégé peut "mordre", même de façon limitée, sur un espace protégé, mobilisant ainsi les ressources réglementaires relatives à celui-ci sur une superficie plus vaste que celle de son sanctuaire proprement dit;

¹ - on reconnaît dans cette terminologie le biais qui domine généralement, dans le débat, en faveur de la seconde. Le fait que la protection "pure et dure" de l'environnement soit difficile à revendiquer, dans certains milieux, au niveau du discours et de la propagande pour l'environnement, ne dit rien sur son intérêt ou non sur le plan stratégique.

- une mesure d'aménagement peut aussi se traduire par des conséquences indirectes pour un espace fortement protégé, instituant ainsi les acteurs d'environnement, "titulaires" de cet espace, comme partenaires dans la discussion, dont ils auraient pu autrement être écartés;
- la présence de réserves "dures" permet d'entretenir un personnel compétent en matière d'environnement, de mener des actions d'initiation à l'environnement dans de bonnes conditions, de mobiliser des financements - par exemples sur des taxes d'espace vert - qui vont alimenter les acteurs d'environnement, y compris ceux qui participent aussi à la gestion indirecte.

Tout cela peut se résumer par une analogie de jeu : celle du Go. Ce jeu chinois se pratique sur un vaste plateau quadrillé, qui constitue un espace stratégique homogène. Chacun des deux joueurs à son tour pose une pierre (pierres noires pour l'un, blanches pour l'autre). Chaque pierre occupe une case du tablier, mais des groupes de pierres, s'ils sont bien disposés, assurent à leur propriétaire la maîtrise d'un certain espace. L'analogie est militaire : il n'y a pas besoin pour maîtriser un territoire de le recouvrir uniformément de troupes : il suffit d'avoir des troupes et des forts dans des lieux stratégiques. De la même façon, les protections dures de la filière environnement peuvent appuyer une maîtrise beaucoup plus large et intégrée de l'espace, et réciproquement, une gestion intégrée de l'espace peut se traduire par une différenciation qui aboutisse au traitement spécifique de certains espaces cruciaux¹.

Pourquoi, dans ces conditions, le débat "protection dure"- "protection douce" persiste-t-il, toujours aussi virulent? A mon sens, c'est parce qu'il n'exprime pas seulement une dialectique stratégique à l'intérieur de laquelle tous les acteurs de l'environnement sont amenés à se situer. Il exprime aussi un dilemme qui les remet en cause de façon profonde². J'ai essayé dans ce qui précède de bien faire sentir :

¹ - sur les leçons stratégiques à tirer du jeu de Go, voir : Scott A. Borman; Go et Mao, Editions du Seuil.

² Il est enfin une manifestation du déni du caractère conflictuel des problèmes d'environnement, sur lequel je reviendrai en conclusion de la thèse.

- d'une part les forces qui attirent l'acteur d'environnement, comme tout acteur, dans le jeu bien rôdé d'une filière spécialisée,
- d'autre part, les nécessités qui font que l'acteur d'environnement doit, si il ne veut pas renoncer à l'essentiel de son objet, être une sorte de militant qui se consacre à la gestion indirecte, c'est-à-dire à faire évoluer des systèmes qui lui échapperont toujours en dernière instance.

Entre les deux termes de cette dialectique fondamentale, l'équilibre est très difficile à trouver; il ne peut, en aucun cas devenir stable sans renoncer à l'essentiel de ce qui fait une mission d'environnement. Ceux qui ont trouvé un équilibre provisoire dans un compromis avec d'autres acteurs au niveau d'une certaine intégration se sentent très menacés par des éléments incontrôlés qui pourraient, de façon intempestive, remettre cela en question. Ceux qui ont trouvé enfin le terrain solide d'un morceau de territoire qu'ils ont assez bien en main, hésitent beaucoup à se lancer dans une aventure d'intégration où ils ont peur de perdre le peu qu'ils ont, en vue d'un gain incertain pour l'environnement. Enfin, à travers le débat entre filière environnement et gestion intégrée, s'exprime aussi parfois la concurrence pure et simple entre des acteurs d'environnement d'orientation un peu différentes et qui sont en concurrence pour des crédits, ou pour une légitimité qui ne sont attribués au secteur environnement qu'avec parcimonie.

Conclusion

Les réflexions qui précèdent montrent la difficulté d'intégrer la préoccupation de l'environnement dans l'organisation sociale actuelle de la gestion des ressources naturelles. Celle-ci repose sur le partage des compétences et des territoires entre des filières qui poursuivent des objectifs sectoriels, exprimés le plus souvent sous une forme quantitative. Dans le cadre des filières existantes, la prise en compte d'objectifs secondaires complexes, comme la gestion de l'environnement, pose de sérieuses difficultés. La mise en place d'une filière "environnement" spécifique, quant à elle, se heurte à une limite fondamentale : de nombreux objectifs d'environnement ne peuvent pas être atteints si l'on s'interdit d'empiéter sur les attributions des filières technico-économiques

dans le cadre desquelles se gèrent les ressources naturelles - violant ainsi la règle fondamentale de l'organisation par filières. La mise en place, à l'intérieur de ces limites, d'une filière "environnement" spécifique est cependant très positive. Outre ses effets propres, elle offre aux acteurs d'environnement une base stratégique d'action très intéressante. Il n'en reste pas moins que certains parmi les plus importants des problèmes d'environnement ne pourront être résolus que pour une action qui dépasse l'organisation de la gestion des ressources naturelles par filières.

CHAPITRE DIX : LES PERSPECTIVES DE GESTION INTEGREE DE L'ENVIRONNEMENT

Introduction

Réfléchissant, au chapitre trois, à la notion de gestion de l'environnement, nous avons envisagé la possibilité de considérer la Société dans son ensemble comme gestionnaire de la Nature. Mais nous avons écarté rapidement cette conception, et nous avons pu constater, par l'exemple des feux de végétation en Corse, à quel point la réalité du terrain peut être éloignée de cette abstraction. Nous avons vu ensuite, au fil des chapitres, que la gestion de l'environnement repose sur une division des rôles et, loin d'être consensuelle en général, se déroule dans un contexte chroniquement conflictuel¹.

Et pourtant, il me paraît indispensable de réouvrir cette discussion, et d'explorer les possibilités d'une gestion de l'environnement globale, ou intégrée, ou participative - on verra les termes se préciser avec l'analyse. J'aborderai successivement, dans ce chapitre, la nécessité de rechercher des modes de gestion intégrés pour dépasser les limites de la gestion indirecte et de la gestion par filières, les pièges de la gestion intégrée, et des pistes concrètes qui semblent s'ouvrir dans cette voie.

¹ Il faut apporter ici une précision importante : l'environnement est un thème très consensuel au niveau du discours, de l'opinion, de ce que l'on appelle "les grands principes". Mais le sujet de la thèse est la pratique de la gestion de l'environnement.

A. Nécessité et difficulté d'une gestion intégrée

A.1 Les limites de la gestion par filières

A propos des actions qui visent à intégrer l'environnement dans les filières technico-économiques de gestion des ressources, et de celles qui visent à instaurer des filières spécifiques à l'environnement, il faut souligner que même si leur réussite partielle est possible et très souhaitable, le cadre de la gestion par filière en général oppose à la bonne gestion de l'environnement des limites intrinsèques. En effet, le fait même d'instaurer pour chaque ressource à utiliser, ou pour chaque problème à résoudre, une filière de traitement spécifique aboutit à traiter chaque ressource et chaque problème de façon cloisonnée. Or, c'est la contradiction entre la dynamique globale, indissociable, des milieux naturels d'une part, et cette organisation cloisonnée, strabique, de leur gestion d'autre part, qui génère de nombreux problèmes d'environnement.

Ces limites ont été bien illustrées, pour moi, par l'exemple de la rivière Moine. A la qualité désastreuse de l'eau qui avait été provoquée par des filières (industrielle, eau courante) qui y étaient indifférentes, ont succédé des améliorations indéniables dans la qualité de l'eau, obtenues par la mise en place de filières spécialisées l'environnement : épuration, soutien d'étiage, travaux d'entretien de rivière. L'eau de la Moine est passée, grâce à elles, d'un état catastrophique à un état acceptable. Acceptable, mais pas vraiment bon. En effet, subsistent aujourd'hui un certain nombre de problèmes de pollution ou d'utilisation de l'eau qui, pour des raisons d'échelle, ou pour d'autres raisons, échappent à la médecine des filières. Au cours de l'étude de cas, j'ai pu constater en particulier, de nombreux conflits liés à l'eau, et qui se traduisent par des problèmes chroniques dont chacun peut être mineur, mais qui, s'additionnant les uns aux autres, finissent par peser sur la qualité de l'eau. Ces problèmes ne peuvent pas être résolus dans le cadre de filières. Leur traitement suppose en effet que les riverains acceptent de changer leur comportement et de

prendre ainsi eux-même en charge la gestion de la qualité de l'eau de la rivière.

Par ailleurs, les filières ont bien entendu des limites techniques. C'est ainsi que, dans le cas de la Moine, l'auteur d'une étude technique sur la pollution dans le bassin de la rivière s'étonne naïvement que le seul affluent de la Moine dont l'eau soit de relativement bonne qualité est celui qui jouxte un village non équipé d'une station d'épuration, alors que les autres, bordant des villages équipés, sont d'avantage pollués. Il est pourtant de fait que la moitié (ce qui reste après traitement) d'une quantité donnée de pollution, soigneusement amenée à la rivière par le réseau d'assainissement, peut être supérieur au total de ce qui arrive à la rivière de la même pollution, si celle-ci se perd dans le désordre de l'assainissement individuel ou du déversement sauvage.

De plus, à leur effet de cloisonner dans la gestion ce qui est lié dans les fonctionnements écologiques, les filières ajoutent un deuxième vice : celui de déresponsabiliser les acteurs directement concernés par la gestion de la nature. S'il s'agit de filières de production, elles effacent jusqu'à la conscience du fait que le bien provient en dernière analyse d'une ressource naturelle : c'est ainsi que "l'eau vient du robinet", la rivière disparaissant du champ de conscience du consommateur. S'il s'agit de filières de protection, elles déresponsabilisent les acteurs, voire même, elles les empêchent de prendre en charge la gestion du problème. C'est par des considérations analogues que Gilles Barouch est amené à écrire : "Rappelons (...) trois propositions :

- les filières ne permettent pas de résoudre durablement la plupart des problèmes d'environnement; la prise en charge (de ceux-ci) par des acteurs directement concernés est généralement la condition de leur résolution;
- la concurrence entre la gestion par filière et les modes alternatifs de gestion est inégale et tourne à la défaveur de ces derniers;
- la prise en charge, par les acteurs concernés, de la reproduction des qualités des milieux naturels est difficile en

l'absence d'intérêt économique associé à la préservation de ces qualités."

"Dans le contexte actuel, les problèmes d'environnement ne peuvent (pas) être résolus durablement dans le cadre d'une gestion par filière.¹"

Pour résumer l'évolution historique de la gestion des milieux naturels, Henri Ollagnon propose de considérer trois étapes.

La gestion autarcique-unitaire est celle des communautés villageoises traditionnelles. Celles-ci gèrent leurs ressources et leurs risques naturels "en direct" : en effet, elles subiront elles-même les conséquences en cas de problèmes, et personne n'est là pour prendre en charge leurs difficultés. Par ailleurs, elles gèrent de façon unitaire dans la mesure ou les différentes dimensions du problème, ainsi d'ailleurs que les divergences d'intérêt, sont intégrées par un débat et une régulation sociologiques en circuit court, dans la communauté villageoise.

La gestion ouverte-parcellisée apparaît avec le développement de la société industrielle, et d'avantage encore, de l'Etat providence. Chaque dimension de la gestion du milieu est alors prise en charge par un intervenant spécialisé, venant de l'extérieur de la communauté : c'est la gestion des milieux naturels par filière, qui domine aujourd'hui en France - et dans le monde occidental en général.

La gestion ouverte-parcellisée possède des avantages significatifs, en particulier sur le plan de la capacité technique et économique de résoudre des problèmes de grande ampleur. Mais ses effets négatifs sur l'environnement, ainsi que sa difficulté à maîtriser ses coûts à long terme, mènent à rechercher une troisième voie, qu'Ollagnon appelle la gestion ouverte-unitaire. Celle-ci intégrerait les acquis techniques et organisationnels de la gestion par filières, tout en rétablissant dans un système social économiquement et géographiquement ouvert les liens de régulation et de cohérence qui caractérisaient la gestion autarcique-unitaire. Cette gestion peut aussi être appelée gestion intégrée. Elle cherche à

¹ Thèse Gilles Barouch, pp. 381 et 383.

recomplexifier des modes de gestion qui ont été simplifiés à l'extrême par souci de dégager des économies d'échelles, à faire cohabiter avec des usages différents des techniques qui artificialisent les espaces des usages différents, à permettre la participation des acteurs qui, à des niveaux d'intervention différents, sont intéressés aux différentes ressources d'un milieu¹.

Finalement, la gestion de l'environnement dans le cadre d'une gestion par filières, qu'elle se traduise par une intégration de l'environnement dans les filières traditionnelles ou par la mise en place de filières spécialisées, ne peut aboutir qu'à des résultats limités. Il paraît alors nécessaire, une fois que la médecine des filières a été appliquée avec succès, de s'efforcer d'aller plus loin en recherchant une cohérence accrue des actions, en impliquant davantage les acteurs locaux, en recherchant le consensus sur des objectifs de plus en plus ambitieux.

A.2 Les limites de la gestion indirecte

Comme la gestion des ressources naturelles par filières, la gestion indirecte de l'environnement possède ses limites. Les deux principales, nous l'avons vu en conclusion du chapitre huit, sont :

- la difficulté de séparer toujours clairement les objectifs de gestion de l'environnement des autres objectifs des acteurs - y compris les acteurs spécialisés de l'environnement,
- la difficulté de replacer les logiques des différents acteurs, conçus comme autant d'interlocuteurs séparés, dans le système d'action plus global qui aboutit à la gestion effective d'un milieu ou d'une ressource.

A partir de l'exemple suivant, emprunté aux travaux d'Henri Ollagnon et de l'équipe de SCORENA², nous pourrions voir dans quelle direction il paraît possible de rechercher une solution pour dépasser ces limites.

¹ On peut rapprocher cette conception des notions de régime de pilotage et de régime d'intégration proposés au chapitre quatre.

² En particulier, études Nappe phréatique d'Alsace (BR, 1979), Déterminants de la Gestion Patrimoniale (BR, 1980), Sèvre Nantaise (BR, 1982), RTM (BR, 1983), ...

L'Alsace est essentiellement une plaine alluvionnaire, sous laquelle s'écoule lentement une nappe phréatique gigantesque, liée au Rhin, et qui constitue un réservoir quantitativement inépuisable d'eau propre, accessible très facilement de par sa faible profondeur. Il y a donc là pour l'économie de la région une ressource très intéressante. Mais cette ressource n'est pas à l'abri de la pollution. En effet, des types très divers d'activités peuvent contaminer la nappe. Ce problème n'est pas encore urgent, dans le sens où, dans les dix ou quinze ans qui viennent, la nappe restera en bon état. A l'horizon d'une cinquantaine d'années, par contre, si les contaminations se poursuivent à leur rythme actuel, la nappe pourrait fort bien se trouver dans un état de pollution qui la rende difficile à utiliser, ou impose des traitements coûteux là où la ressource est aujourd'hui gratuite.

En 1975, à l'époque où le bureau RCB du Ministère de l'Agriculture et SCORE sont amenés à intervenir sur ce problème, l'intérêt économique à long terme d'agir pour éviter la pollution de la nappe est bien établi; les solutions techniques sont, pour l'essentiel, connues. Par contre, l'action s'avère pratiquement impossible pour les organismes responsables. Un diagnostic du problème est alors entrepris, dont les résultats vont mettre en relief deux éléments déterminants. Le premier correspond à un thème déjà largement développé plus haut : la multiplicité des acteurs concernés. Mais dans le cas de la nappe, celle-ci atteint les excès d'une tour de Babel : il y a plus de vingt organismes (dont certains eux-même multiples, comme les communes) qui se répartissent les "compétences" pour la gestion de la nappe. Le second problème est celui du long terme. Aux horizons des modes de pensée et d'intervention habituels - l'économie, la politique, l'administration, il n'arrivera rien de catastrophique si l'on ne fait rien, et il n'y aura aucun résultat positif visible si l'on fait quelque chose.

A ces deux problèmes - éclatement des responsabilités et long terme - s'ajoute le fait que la gestion de la nappe

n'est pas seulement le fait d'acteurs constitués (entreprises, administrations,...), mais résulte aussi des comportements et des choix quotidiens des alsaciens. Celui qui vidange sa voiture dans le fond d'une gravière, celui qui, dans une usine, remet au lendemain l'étiquetage et le rangement d'un fût contenant des produits toxiques, et dont le contenu risque alors de finir à l'eau.

Ces trois éléments mettent en relief les limites des modes d'action habituels. Le manque du ressort d'un problème immédiat donc perçu comme réel, la division extraordinaire des responsabilités, l'importance des comportements à tous les niveaux, depuis l'individu jusqu'au gouvernement, rendent impossible la prise en charge du problème par les arcanes des multiples filières dont les activités affectent la nappe phréatique. Elles paralysent aussi la possibilité pour un acteur spécialisé (qui serait d'ailleurs fort difficile à désigner parmi tous ceux qui peuvent prétendre ici jouer ce rôle) de convaincre et d'influencer des interlocuteurs dont les domaines de compétence se chevauchent et se neutralisent.

La prise en charge d'un tel problème ne pourra reposer que sur deux éléments nouveaux : une appropriation commune par la population et les responsables alsaciens de la nappe et de ses problèmes, un mode d'intervention et de gestion adapté à une échelle de temps qui dépasse la génération.

A.3 Nécessité et difficulté d'une gestion communautaire

Les caractéristiques du problème de la nappe phréatique d'Alsace sont particulièrement intéressantes dans la mesure où elles ressemblent trait pour trait à celles des problèmes de gestion de l'environnement qui se posent à l'échelle planétaire, comme la pollution des mers intérieures et des fleuves internationaux, les changements climatiques liés aux émissions de gaz à effet de serre, ou la désertification.

Pour traiter ces problèmes, ni une gestion indirecte laissée à des acteurs spécialisés, ni une gestion par filière ne sauraient suffir¹. Il y faudra une prise en charge globale, intégrée dans les fonctionnements économiques et politiques de la société. Celle-ci supposera également que les acteurs situés à tous les niveaux de la décision se sentent investis du problème, et s'en saisissent. Pour cela, il paraît nécessaire que les ressources naturelles leur apparaissent comme étant un patrimoine digne d'être géré, un patrimoine qui est à la fois celui de chacun (de façon et dans une mesure variable selon les ressources et les acteurs) et celui de la communauté. C'est la considération qui a mené les auteurs de l'étude sur la nappe d'Alsace à appeler "gestion patrimoniale" la gestion intégrée de tels problèmes.

Certains problèmes d'environnement doivent donc être considérés comme étant de la responsabilité de tous, et pas seulement d'intervenants spécialisés. C'est ce constat qui oriente la réflexion vers la gestion intégrée des ressources naturelles; c'est également lui qui donne naissance aux sirènes et aux illusions qui semblent proliférer autour d'elle.

La tentation est grande, dès lors que l'on a déclaré que tel ou tel problème d'environnement est celui de tous (tous les habitants d'une région, d'un pays ou de la planète, selon le problème), d'en faire le problème de la collectivité. Le problème de la nappe phréatique serait donc celui de la région Alsace, les problèmes de la désertification et du changement climatique, ceux de l'ONU. On retombe alors sur les difficultés que j'ai soulignées à la fin du chapitre quatre. Ou bien, l'administration de la collectivité est elle-même cloisonnée : le problème d'environnement sera donc confié à un service ou une agence spécialisée, qui devra essayer de le défendre face à d'autres services sans doute plus puissants : nous sommes ramenés à la gestion indirecte. Ou bien la collectivité dans son ensemble est elle-même plus faible que ses composantes; c'est par exemple le cas nombreuses institutions internationales, mais aussi nationales. Le fait d'être alors d'être au sommet d'un organigramme de principe n'empêchera pas l'institution collective qui s'est chargée de l'environnement de se trouver, face à des interve-

¹ Elles sont pourtant sûrement nécessaires.

nants de niveau inférieur mais plus puissants, dans un rapport de force où elle occupe une position dominée. La première illusion de la gestion intégrée est donc de croire qu'en inscrivant un problème dans un cadre collectif, on en fasse une préoccupation de tous.

Henri Ollagnon propose une analyse très éclairante de ce problème. Pour lui, l'organisation actuelle de la société, celle de la gestion ouverte-parcellisée, privilégie deux niveaux de gestion :

- la gestion privée,
- la gestion collective (qui gère d'ailleurs le bien de tous comme propriété privée de la collectivité : forêt domaniale, régime de concession pour l'exploitation des ressources minérales, etc..).

Nos modes d'organisation actuels sont par contre très malhabiles en ce qui concerne la gestion communautaire, c'est à dire une gestion dans laquelle les acteurs, au lieu de s'en remettre à une collectivité pour certains problèmes, s'attachent à les résoudre en agissant chacun selon la responsabilité qu'il peut prendre, dans le cadre d'un processus de communication et d'échange qui assure que de ces actes de gestion multiples émerge une gestion d'ensemble cohérente. Dans l'idéal, une telle gestion communautaire pourrait faire converger la gestion intentionnelle de chacun vers une gestion effective qui traduise effectivement les intentions d'ensemble de la communauté.

A.4 Nécessité et difficulté d'une gestion intégrée

A partir du moment où les acteurs du développement sont amenés à prendre eux-même en charge les problèmes d'environnement, se posera le problème de l'intégration des actions correspondantes dans leur logique et leurs procédures d'action. On l'a vu à propos de l'analyse des filières : un acteur attaché à tel ou tel objectif de développement ne peut pas gérer lui-même, au-delà d'un certain point, les contradictions qui émergent entre la logique induite par ces objectifs et les problèmes d'environnement qu'elle peut générer. C'est ce qui fait la nécessité d'une gestion intégrée de l'environnement.

Dès lors que ses interlocuteurs ont faite leur cette nécessité, l'acteur d'environnement va se trouver face à une demande, et non plus à une résistance, comme cela était le cas dans les analyses des deux chapitres précédents. Cette demande peut concerner avant tout :

- une information scientifique et technique, pour comprendre d'avantage le problème et ses solutions possibles,
- des propositions de procédures et de financement pour permettre à la réflexion commune de se concrétiser.

Sur le premier point, il faut noter que la connaissance technique des possibilités de développement qui prenne en compte des objectifs complexes, intégrant l'environnement est l'une des voies les plus prometteuses des politiques d'environnement. Elle demande de la part des pouvoirs publics un effort soutenu et réaliste de recherche et développement, un encouragement de l'innovation. En effet, le poids des filières joue contre les orientations de recherches qui vont dans cette direction, même si elles ont un potentiel économique significatif. Je voudrais souligner que des techniques nouvelles sont nécessaires, mais non suffisantes : c'est là un obstacle qui fait échouer de nombreuses actions pourtant justifiées. La réussite des innovations techniques nécessaires à la gestion intégrée de l'environnement exige :

- que les problèmes non-techniques soient eux aussi résolus de plein droit, et en particulier que la demande de techniques intégrées soit authentique (il est facile en effet d'utiliser la demande de solutions alternatives comme tactique de retardement pour prolonger l'existence de solutions nuisantes, mais économiques),
- que des procédures de décision et de financement appropriées à ces innovations soient à la disposition des acteurs.

Sur ce deuxième point, le poids des procédures traditionnelles du développement, mais aussi de certaines règles et procédures en matière d'environnement constituent des freins puissants à l'innovation et à la recherche de solutions pour adapter de façon fine les aménagements aux milieux naturels. Un exemple suffira à illustrer ce point : en affinant les études préliminaires, il est possible de concevoir des aménagements de rivières qui exploitent mieux les conditions locales, en même temps qu'ils respectent mieux

l'environnement. Mais la réglementation en vigueur fixe un pourcentage maximum aux études par rapport au montant des travaux correspondants. Il peut donc s'avérer impossible de dépenser un peu plus (en études) pour dépenser ensuite nettement moins (en travaux) tout obtenant de meilleurs résultats sur le plan de l'environnement¹.

Avant d'aller plus loin, il nous faut souligner une autre illusion de la gestion intégrée : celle qui résulte du décollement entre la pratique et le discours. La gestion intégrée, appliquée en paroles ou par écrit, est en effet un baume souverain pour apaiser les irritations dues aux conflits d'intérêts et aux impasses bien réelles que posent les problèmes de l'environnement. Les acteurs qui ont avantage à éviter les conflits - donc l'essentiel des politiques et des administrations - adoptent donc spontanément le langage de la gestion intégrée. Nous en avons vu un exemple avec le Schéma d'Aménagement des Marais de l'Ouest, analysé dans le chapitre sur la rhétorique. Celui-ci affirmait qu'assurer la cohabitation entre le développement agricole, les autres activités économiques, et la conservation des milieux naturels était l'objectif de l'aménagement. Mais sur le plan technique et financier, il ne contenait que des propositions à caractère agricole, et proclamait dans un autre passage (cité au chapitre quatre) la nécessité de limiter autant que possible les activités non agricoles.

Partout où le décalage entre discours et réalité de terrain est important, la gestion intégrée - ou du moins le discours sur la gestion intégrée - risque de faire plus de mal que de bien. A partir du moment où l'on affirme que dans une réserve naturelle, développement économique et protection ne sont pas incompatible - ce qui peut être vrai en soi - on place les acteurs locaux de l'environnement et du développement devant l'exigence d'un niveau élevé d'analyse du problème et de dialogue.

¹ Il y a beaucoup à dire sur l'innovation technique pour la gestion intégrée des milieux naturels et les procédures qui permettent de la mettre en oeuvre. Cette problématique est sans doute appelé à prendre de plus en plus d'importance dans l'avenir. Sur ce double thème, je me permets de renvoyer le lecteur à : L.Mermet (rapporteur); Terres et Eaux (BR, 1986).

Là où ces acteurs ont déjà acquis une certaine habitude de la négociation entre eux, une acceptation par chacun des préoccupations de l'autre, un certain niveau d'analyse technique des problèmes, de maîtrise de la dynamique sociale de la décision et du contrôle de leur exécution, les choses peuvent se passer très bien. En pratique, une telle situation résulte presque toujours d'un apprentissage consécutif à une gestion conflictuelle de l'environnement, qui a obligé les acteurs à élever leur niveau technique d'une part, à trouver des voies de dialogue d'autre part.

Mais bien souvent, le discours de la gestion intégrée voudrait que l'on puisse faire l'économie des désagréments d'un passage par les conflits, et aller directement à des modes de gestion complexes sur le plan du dialogue social, et sur des techniques intégrées de mise en valeur qui sont presque toujours plus délicates à mettre en oeuvre. Or plus la situation locale est difficile et conflictuelle, plus ces solutions risquent d'échouer, et en même temps, plus il tentent d'emboucher les trompettes de la gestion intégrée. Le résultat est trop souvent la dégradation de l'environnement sur le terrain, derrière le voile d'un discours qui, en faisant aux intentions d'environnement la part belle, dissuade de soulever les problèmes réels.

La gestion par filière et la gestion indirecte ont donc leurs effets pervers et leurs limites. Mais celles-ci ne devraient pas mener à "jeter le bébé avec l'eau du bain", à estimer que, puisque puisqu'elles ne peuvent pas aller au bout des problèmes posés, il vaudrait autant les abandonner. Ce serait là méconnaître leurs apports nécessaires, même s'ils ne le sont que dans une période transitoire, en braquant l'attention uniquement sur les exemples les plus désastreux de la gestion par filière, par exemple, celui de la lutte contre le feu, présenté plus haut à l'occasion du cas Corse.

B. Perspectives pour la mise en oeuvre d'une gestion communautaire et intégrée

B.1 Les principes généraux

Une fois posées la nécessité et les difficultés de dépasser les systèmes de gestion indirecte, ou de gestion par filière, la question se pose de savoir quel type d'actions l'acteur d'environnement peut envisager en dehors d'eux. On verra un peu plus loin quelques pistes en ce domaine. Mais quelles que soient les procédures envisageables, qui dépendent de multiples facteurs, le passage à des modes de gestion de l'environnement qui sont appropriés par les acteurs du développement suppose pour l'acteur d'environnement un changement fondamental d'habitudes et d'attitudes. Il doit renoncer, au moins en partie, à deux possibilités dont nous avons vu plus haut combien elles sont importantes pour lui en général :

- celle de faire pression sur les acteurs de la gestion effective (c'est la gestion indirecte),
- celle de se tailler un petit territoire propre où il soit chez lui.

Sorti de ces deux orientations possibles, il peut se mettre à l'écoute des acteurs de la gestion effective. Peut-être pourra-t-il alors détecter dans celle-ci les germes d'un changement possible vers une meilleure prise en charge par les acteurs eux-même de problèmes d'environnement qu'ils pourraient faire leurs. Son écoute peut être active aussi, c'est à dire qu'elle aide les acteurs à envisager, puis à effectuer ce changement. C'est ainsi que, de technicien, de gendarme ou de militant, l'acteur d'environnement peut devenir l'accoucheur d'une gestion communautaire. Faire émerger une prise en charge de l'environnement par les acteurs eux-même, sans faire pression sur eux, est un exercice subtil. Il suppose, entre autres, un changement d'état d'esprit, un flegme nouveau, qui ne viennent pas facilement à des personnes qui vivent souvent toute dégradation de l'environnement comme une atteinte personnelle.

Pour aboutir à la mise en place d'une gestion communautaire - ou du moins qui le soit d'avantage, il est nécessaire :

- de rechercher un dispositif de gestion commune, qui dépasse les cloisonnements des filières, et aborde le milieu comme une pré-occupation commune à tous les acteurs;
- la nécessité que la gestion du milieu soit prise en charge par tous les acteurs directement impliqués eux-même.

Pour aboutir à ces résultats, un certain nombre de principes ont une valeur générale. Les auteurs de l'étude résumée plus haut sur la nappe phréatique d'Alsace les formulent de la manière suivante :

- favoriser une prise de conscience par les acteurs du milieu naturel comme un élément de leur patrimoine,
- offrir un cadre de procédures et de financement pour les négociations entre acteurs relatives à sa gestion commune,
- élaborer un langage de négociation approprié pour cette gestion, et assurer la concentration/diffusion de l'information pertinente pour la gestion du milieu par tous.

Ces principes généraux étant posés, il reste à les traduire en procédures d'intervention concrète. Nous n'entrerons pas ici dans les détails complexes des méthodes qui ont été proposées pour ce faire¹. Par contre, il me paraît utile d'indiquer les grandes orientations de certaines d'entre elles. Cela permettra de nourrir la réflexion :

- sur les choix stratégiques que peut faire l'acteur d'environnement pour s'engager dans la voie d'une gestion communautaire et intégrée, s'il le désire et si la situation est mûre,
- sur les développements méthodologiques possibles en ce domaine, qui est de très loin moins bien exploré que celui de la gestion indirecte ou par filière, et qui aura pour l'avenir (en particulier pour la résolution des problèmes globaux d'environnement) une grande importance.

¹ Comme les outils et procédures particulières de la gestion indirecte, cela sortirait du sujet de la thèse.

B.2 Culture technique et gestion informelle de la qualité de l'environnement

Commençons par les possibilités d'intervenir sur la culture technique des acteurs du développement. Ce type d'action reste proche d'une intervention au niveau des filières (puisque cette culture se joue filière par filière). Cependant, dans l'état actuel du domaine de l'environnement, c'est une orientation d'action qui joue un rôle important dans l'élargissement des limites des filières.

Il faut remarquer d'abord que, dans un certain nombre de postes purement productifs, peuvent se trouver des personnes sensibles aux thèmes d'environnement, qui ont une "culture d'environnement". Elles vont se comporter d'une façon qui, dans les choix où l'environnement est en balance, tendra à s'éloigner de la simple logique monofonctionnelle de leur poste. Le fait est particulièrement sensible dans les domaines agricoles et forestiers, dans la mesure où les populations d'ingénieurs concernées sont celles qui ont été le plus exposées, par leur formation biologique, à la possibilité de recevoir une sensibilisation et une formation aux problèmes d'environnement. Ceux qui ont ainsi attrapé le "virus" de l'environnement vont alors se comporter, face à des situations similaires, autrement que ceux qui y ont résisté.

Ces "contaminés" de l'environnement sont, de plus, en relation entre eux et avec les acteurs du domaine de l'environnement pris dans un sens plus étroit, et ce par des réseaux divers. Il peut s'agir de colloques, de relations nouées à l'occasion du traitement de dossiers d'environnement dont ils ont à connaître, de stages de formation permanente, de relations amicales d'anciens élèves, etc... Ces groupes lâches de personnes qui ajoutent à leur activité professionnelle le souci de la qualité de l'environnement fonctionnent en quelque sorte, comme des cercles de qualité informels, dont l'influence est à mon sens très significative dans le traitement des affaires d'environnement.

On ne dispose malheureusement pas, sur ces phénomènes, d'une étude qui permettrait d'aller au delà de l'intuition et de la constatation d'expérience. En tout état de cause, c'est sans doute à partir de ces phénomènes de réseau et de prise en charge informelle de la

qualité - plutôt que dans une transposition directe bien hasardeuse des techniques d'autres domaines - qu'il serait le plus réaliste de développer des systèmes nouveaux qui tentent de démultiplier le potentiel d'une approche qualité de l'environnement.

Des études minutieuses, menées par Claude Henry ou sous sa direction¹, sur les processus de décision en matière d'aménagements ayant des incidences importantes sur l'environnement, apportent une conclusion qui va dans le même sens, et qui indique déjà des stratégies plus précises. Pour Claude Henry, la culture des ingénieurs - leur perception de ce qui fait un bon aménagement, et la place du traitement de l'environnement dans cette perception - est un facteur crucial du traitement des questions d'environnement dans l'aménagement.

Pour donner un exemple, cette différence de culture est apparue avec éclat lors d'un séminaire international où l'on a comparé les politiques d'aménagement de rivières en Bavière, en France, et en Grande-Bretagne. L'image du bon aménagement des ingénieurs anglais - un recalibrage adapté à des écoulements de crues impressionnants - correspondait pour les ingénieurs allemands à ce qu'ils surnommaient la période "Hitlérienne" de l'aménagement de rivières. Pour les ingénieurs français à l'inverse, le traitement minutieux des aspects environnementaux dans les aménagements bavarois actuels, leur souci de coller de très près aux détails d'un diagnostic écologique d'une grande finesse, donnaient l'image d'une sorte de luxe environnemental. D'ailleurs on a vu lors du séminaire des photos aériennes de rivières bavaroises sur lesquels on pouvait clairement reconnaître les segments aménagés "à l'anglaise" dans les années trente, ceux traités "à la française" dans les années cinquante et soixante, et ceux traités "à la bavaroise" dans les dix dernières années - image frappante de la façon dont l'évolution d'une culture technique peut se traduire directement dans l'état de la nature.

¹ Affrontement ou connivence (BR, 1988).

Arrêtons nous un peu sur les raisons de cette importance de la culture technique des ingénieurs et de leur vision du bon aménagement.

A un premier niveau, il est clair que tout ingénieur, gestionnaire direct du milieu par l'aménagement, va faire un projet qui correspond (dans le cadre de ses possibilités financières et réglementaires) à l'image qu'il se fait, et peut être que sa hiérarchie se fait, d'un bon aménagement. Si ce projet est réalisé sans contestation, il va aboutir à un certain mode de traitement de l'environnement. On peut considérer le niveau de qualité de celui-ci comme le "point zéro" de l'action d'environnement, c'est à dire comme le niveau de prise en charge implicite de l'environnement, en dehors de toute intervention spécialisée. Si l'on revient aux analyses présentées plus haut sur la gestion indirecte de l'environnement, on peut dire en schématisant qu'une action d'environnement d'une intensité donnée - d'un coût donné en énergie pour les acteurs d'environnement - va se traduire par une déviation correspondante de la qualité d'environnement obtenue à partir de ce point neutre. Il est clair qu'une évolution positive de la culture technique des ingénieurs, une augmentation de leur exigence propre (même implicite) en matière de traitement de l'environnement, peut alors avoir, en "déplaçant le niveau 0", des conséquences aussi grandes, voire davantage, qu'une politique spécifique vigoureuse d'environnement.

L'importance de la culture technique des ingénieurs sort renforcée d'une réflexion à un second niveau. Celle-ci reprend le thème du ressort fondamental des jeux d'environnement, tel que nous l'avions dégagé dans la première partie du manuel :

- Le défenseur de l'environnement : "Tu vas voir, on ne va pas te laisser faire comme ça!"
- L'agresseur de l'environnement : "Essayez donc un peu de m'empêcher!"
- L'environnement : (ne dit rien, mais somatise!).

Si l'on prend au sérieux le fond de cette boutade, il faut considérer que les acteurs des filières de gestion directe n'offrent pas aux actions d'environnement une pure force d'inertie liée à l'indifférence, mais une résistance active. Or c'est bien ce que semble indiquer l'expérience, et ce que semblent confirmer les investigations de Claude Henry sur les processus de décision. Pour

reprendre notre comparaison de physique élémentaire, les interlocuteurs des acteurs d'environnement vont camper sur le point zéro de leur perception à eux du juste traitement de l'environnement. Ils vont résister par intérêt, mais aussi largement pour l'honneur, à toute déviation issue de l'activité et du zèle des acteurs d'environnement à les faire changer. Il peut même arriver que cette résistance aille jusqu'à une tactique de la terre brûlée, c'est à dire une destruction à titre préventif d'un espace intéressant sur le plan écologique, par exemple pour s'assurer que cet espace ne puisse pas être bloqué par la suite pour des raisons de protection. Là où jouent de telles forces de résistance aux acteurs d'environnement, on comprend le rôle crucial de la culture des ingénieurs, de la place qu'ils accordent ux aspects écologiques dans leur estimation de l'excellence d'un projet.

En termes d'action, cette question se traduit par une question très simple : "comment faire changer la culture technique, et y augmenter la place de l'environnement?" ou, mieux formulé : "Comment amener les gestionnaires directs des ressources à s'intéresser spontanément à la qualité écologique liée à leurs prestations?" ou encore : "comment donner envie aux autres acteurs de s'occuper eux-même de l'environnement?" La réponse paraît facile : par un apprentissage.

Au niveau le plus simple, celui-ci peut être tout simplement la formation initiale des ingénieurs, ou leur formation continue. Ceci amène à formuler l'hypothèse que parmi les actions d'environnement à mener au niveau national, une intensification de la formation initiale et permanente à l'environnement des ingénieurs, techniciens et autres responsables des aménagements serait sans doute l'une des plus fructueuses. L'exemple du corps du génie rural, des eaux et des forêts est d'ailleurs, à cet égard, très intéressant. Contentons nous de souligner, à propos de ce problème de la formation, qu'il ne suffit pas d'endoctriner pour donner envie. L'adjonction annexe d'environnement au menu de la formation, même en quantité, risque donc de ne pas avoir les effets escomptés, voire même de dégoûter les étudiants. Le but à poursuivre semble plutôt être d'intégrer l'environnement comme l'une des qualités intégrantes d'un bon travail.

L'apprentissage ne se cantonne pas, cependant, aux salles de classes et aux séminaires de formation. Il peut correspondre à un changement d'attitude consécutif soit à une expérience, soit à l'évolution des idées ambiantes, soit à la combinaison des deux. Donnons-en un exemple inspiré par l'observation. Imaginons un acteur absorbé par les charmes de sa filière, au point que les interventions des acteurs d'environnement l'incommodent, et qu'il campe sur ses positions. Il s'obstine, d'ailleurs, jusqu'à ce que le conflit éclate. Les conséquences peuvent être sérieuses : retards de travaux, pertes financières, et tous les dommages qu'un contentieux grave peut occasionner à la position et à l'image d'un organisme. L'expérience montre que, dans cette situation, l'acteur va, le plus souvent, essayer par tous les moyens d'imposer son projet initial, indépendamment du fait que des modifications soient possibles ou pas. Il est en effet essentiel pour un organisme de ne pas perdre dans une telle épreuve de force, en particulier pour ne pas créer un précédent. Superficiellement, cela pourrait amener à conclure à l'inutilité des efforts déployés par les acteurs d'environnement qui ont consommé beaucoup de leurs ressources, en particuliers humaines, dans ce conflit.

Mais en y regardant de plus près, on a de bonnes chances de constater un changement dans le comportement de l'aménageur dans la période qui suivra le conflit qu'il a gagné. Chat échaudé craint l'eau froide. Et il serait vraiment très mal venu de provoquer un second conflit quand on sort juste du précédent. Sauf dans le cas d'organismes qui suivent une stratégie délibérément adverse face aux acteurs d'environnement, le conflit, quel qu'en soit le résultat immédiat, entraîne un apprentissage, même implicite, qui porte en germe un traitement différent de l'environnement. Celui-ci peut d'ailleurs se traduire ou bien par un traitement meilleur sur le plan technique, directement dans les dossiers d'aménagement (on "déplace alors le zéro" pour éviter toute intervention des acteurs d'environnement sur le dossier), ou bien par une approche différente des relations avec les acteurs d'environnement autour du problème.

La réflexion sur l'importance de la culture des gestionnaires directs semblait remettre en question la pertinence des analyses proposées sur la gestion indirecte de l'environnement, ou du moins

l'enfermer dans d'étroites limites. Mais l'exemple qui précède fait en quelque sorte rentrer par la fenêtre la place essentielle de la gestion indirecte, que l'on avait cru devoir sortir par la porte.

B.3 Les méthodes de médiation et de négociation

En Amérique du Nord, les problèmes d'environnement suscitent régulièrement, entre les acteurs de l'environnement et ceux du développement, des conflits qui mènent à l'impasse. Un mouvement assez large s'est développé pour résoudre ces conflits par des procédures de médiation des conflits¹. Celles-ci visent à dégager, en impliquant les acteurs concernés, des solutions qui recueillent leur accord et puissent être considérées comme formules consensuelles de gestion de l'environnement. Voici par exemple un bref récit de l'une des premières de ces médiations².

La vallée de la Snoqualmie-Snohomish forme une ceinture verte, proche de l'agglomération de Seattle (Washington)/ Commencée en 1959, à la suite d'inondations importantes, une étude effectuée par l'"U.S. Army Corps of Engineers" aboutit à proposer la construction d'un barrage. Le projet reçut le soutien des habitants de la moyenne vallée et des agriculteurs de la basse vallée, les uns et les autres soucieux de protéger leurs biens des inondation. Il suscita par contre l'opposition d'une coalition de groupes locaux et d'"environnementalistes". Pour eux, le barrage menaçait de donner le coup d'envoi d'une urbanisation anarchique, et d'endommager une rivière riche et sauvage; il ne leur paraissait pas non plus justifié d'un point de vue "coût-bénéfice".

¹ Pour approfondir ce thème, voir : L.Mermet; Des solutions négociées aux problèmes d'environnement - les expériences américaines; quelles perspectives en France?; Groupe de Prospective du Ministère de l'Environnement, 1982.

² D'après : "Environmental Mediation : defining the process through experience", par S.W. Cormick et Leah K. Patton, présenté au "Symposium on Environmental Mediation Cases", American Association for the Advancement of Science, Denver, Colorado, Aout 1977.

Le gouverneur de l'état refusa le projet pour ces dernières raisons, tout en manifestant son souci de voir réglé le problème des inondations. Une longue polémique s'ensuivit. En 1974, après un certain nombre de consultations, deux médiateurs sont nommés par le gouverneur pour sortir de l'impasse.

Leur premier soin est d'identifier les groupes concernés par le projet, et leurs représentants. Une douzaine de personnes constituent ainsi le noyau de l'effort de négociation. Ce sont des représentants informels, qui devront s'assurer que les groupes qu'ils représentent soutiennent leurs positions et les accords éventuels.

La deuxième phase se réalise au cours de réunions du groupe, de sous-groupes, d'entretiens entre les parties et le médiateur. L'essentiel du processus est la prise de conscience progressive des positions réciproques et des terrains d'entente possibles. Les riverains s'aperçoivent que le développement anarchique est, pour eux aussi, un problème. Les écologistes apprennent que les agriculteurs veulent conserver leurs terres et éviter l'escalade des prix du foncier. Ils prennent aussi conscience du fait que si rien n'est fait, une prochaine inondation mènera non seulement à imposer le barrage, mais aussi à faire peser la responsabilité sur eux. Au cours de ce processus, les médiateurs informent avec soin les parties non représentées : le gouverneur, le corps d'ingénieurs, les responsables locaux.

La troisième phase est celle des propositions concrètes. Pour les opposants au barrage, passer de l'opposition à la négociation est une opération délicate, dont le point névralgique est l'établissement d'une contre-proposition. Finalement, celle-ci est faite et, en décembre 1974, les participants signent une recommandation commune. Celle-ci prévoit un dispositif technique différent, avec un barrage dans un autre site que celui prévu, des dispositions réglementaires sur les droits d'urbanisation, et la création d'un conseil de bassin pour coordonner le développement de la vallée dans son ensemble. L'accord signé concerne explicitement

ment l'ensemble des mesures prévues, et non pas chacune séparément.

En 1975, avant l'achèvement du barrage, des inondations causent des dommages importants, sans que cela ne mène à des attaques ou des conflits importants.

La réussite d'une opération de médiation suppose que soient remplies un certain nombre de conditions :

- que les parties soient dans une impasse,
- que les parties apparaissent clairement,
- que les problèmes à résoudre soient bien définis,
- qu'aucune partie ne soit en position d'atteindre ses objectifs à elle seule.

L'impasse est aussi le signe d'un équilibre relatif des pouvoirs entre partisans de la protection et partisans du projet tel qu'il est. Cet équilibre des pouvoirs est un des éléments de ce que j'ai appelé plus haut la maturité d'une situation pour passer à la gestion intégrée, un élément qui n'est pas présent partout...

Les règles du jeu essentielles sont :

- un engagement volontaire dans le processus et l'acceptation d'un effort partagé pour résoudre le problème,
- la responsabilité commune des participants sur le bon déroulement de la négociation et ses résultats,
- des décisions prises à l'unanimité,
- l'engagement à n'adopter que des solutions réalisables.

Le médiateur n'a aucun pouvoir d'imposer une solution, et doit être suffisamment neutre pour que les participants puissent lui faire confiance sur son rôle. Il aide les participants à trouver un langage commun, des procédures, il fait circuler l'information, et aide chaque partie à progresser dans la négociation. On reconnaît là, dans un contexte pourtant tout à fait différent, les grands principes dégagés par l'étude sur la nappe phréatique d'Alsace.

Les phases du processus de négociation peuvent être résumées comme suit.

Le diagnostic doit répondre aux questions suivantes :

- * Quels sont les groupes d'intérêts en présence?
- * Qui en est représentatif, de façon formelle ou informelle?
- * Les conditions d'une solution négociée sont elles remplies?
- * Quels sont, dans les conditions particulières, les éléments à prendre en compte pour organiser le processus?

La mise en place de la négociation correspond à une prise en charge commune du problème par les parties. Deux éléments sont essentiels :

- * vérifier que chaque partie est motivée, et décidée à aboutir,
- * définir et accepter les "règles du jeu".

La mise à plat des besoins permet d'aboutir à une liste des problèmes qui doivent être résolus pour qu'une solution soit acceptable par les parties. Cette prise en charge commune des besoins divers permet :

- * une base de réflexion plus large pour la recherche de solutions possibles globales et cohérentes,
- * la compréhension et la reconnaissance par chacun des besoins et des impératifs des autres,* une base pour les compromis qui peuvent être nécessaires.

L'accord sur les données techniques n'est pas immédiat dans les conflits d'environnement. Cela tient à l'extrême complexité des problèmes, et au fait que les données techniques sont acquises différemment en fonction des besoins et des points de vue, et comprises différemment en fonction des valeurs et des objectifs.

L'explicitation des valeurs et des représentations des groupes. Souvent, celles-ci ne sont pas négociables. Des désaccords clairs sur les valeurs marquent les limites de la négociation : résoudre ensemble un problème commun, et non supprimer les oppositions et les différences.

Des principes d'action et des options peuvent être élaborés à partir des éléments précédents. Ils mènent à la rédaction d'une proposition commune, qui implique la négociation concrète sur un certain

nombre de points et l'adoption de compromis, dans le cadre des options communes. L'adhésion à un plan pour la mise en pratique des propositions est indispensable pour que celles-ci se réalisent.

Outre les techniques de médiation, d'autres modes de résolution communautaire des problèmes d'environnement existent en Amérique du Nord. L'"Adaptive Environmental Assessment and Management" (AEAM), par exemple, consiste à rassembler les acteurs de la gestion d'un milieu dans un effort de modélisation des problèmes posés par sa gestion. Les différents aspects de la médiation se retrouvent dans le processus informel qui s'ensuit, mais organisés cette fois autour de la phase de recherche d'un accord sur les données techniques.

Ces techniques de médiation des conflits d'environnement, qui ont d'ailleurs de multiples variantes, connaissent un développement important en Amérique du Nord. Leurs perspectives paraissent des plus limitées en France¹. En Amérique, elles sont portées par l'importance des procès en matière d'environnement, par l'équilibre relatif des pouvoirs entre acteurs de l'environnement et acteurs du développement, par un contexte culturel favorable à un règlement des litiges par la discussion publique. En France à l'opposé, la voie juridique aboutit assez rarement à l'impasse en matière d'environnement, l'équilibre des pouvoirs existe rarement, la culture et le système institutionnel favorisent le règlement des conflits dans des négociations informelles et cachées, qui se déroulent à l'ombre des procédures administratives et politiques qui dominent la décision.

Une exception confirme cette règle : celle de médiations informelles conduites, par l'équipe du CEMAGREF de Grenoble, dans le cadre d'études d'aménagement préalables au remembrement dans des zones humides. Ces expériences, qui reposent largement sur un système de co-expertise proche de AEAM, sont sans doute révélatrices d'une tendance à davantage de négociation que par le passé dans le règlement des problèmes d'environnement. Mais pour ce qui concerne la France, il est probable que cette négociation cherchera d'autres voies que celle de la médiation formalisée, ou de procédures

¹ Voir le rapport mentionné plus haut.

ouvertes de négociation autour d'une mise en commun de l'information.

B.4 Le développement de méthodes d'"Audit Patrimonial"

L'une de ces voies est la recherche de procédures de "gestion patrimoniale". Celle-ci a été impulsée par l'étude sur la nappe phréatique d'Alsace, citée plus haut, et poursuivie notamment par le Ministère de l'Agriculture, le CEMAGREF, et l'équipe de SCORE. Les premières propositions de l'équipe d'étude étaient orientées vers la création d'une institution patrimoniale, dont la responsabilité serait de fournir les éléments mentionnés plus haut d'une gestion communautaire :

- favoriser une prise de conscience par les acteurs,
- offrir un cadre de procédures et de financement pour les négociations entre acteurs relatives à sa gestion commune,
- élaborer un langage de négociation approprié pour cette gestion, et assurer la concentration/diffusion de l'information pertinente pour la gestion du milieu par tous.

Notons au passage la convergence entre ces principes et ceux dégagés par l'expérience des médiateurs américains. Ces propositions d'institutions patrimoniales n'ont guère connu d'écho sur le terrain jusqu'ici.

Il me semble que les réflexions qui précèdent sur les filières jettent une certaine lumière sur le fait. On peut d'abord souligner l'analogie frappante qui existe entre les bases de la "gestion patrimoniale" proposée à cette époque d'une part, et celles d'un jeu, ou d'une filière, d'autre part. On souligne un problème à investir, un domaine de jeu, on met en place des règles et des procédures qui vont soutenir les interactions entre les acteurs, et un langage particulier à ce microcosme. Le tout va recréer un ordre de cohérence. On propose donc de substituer à l'ordre de cohérence des filières en place, éclaté au regard de la gestion de l'eau, un autre jeu, un autre ordre de cohérence, adéquat, celui-là, aux problèmes de l'eau. Mais faire adopter cette nouvelle organisation, par les acteurs d'une société déjà organisée autrement, c'est une tout autre affaire.

Les agences de bassin, finalement, fonctionnent sur un principe proche de celui envisagé pour l'"institution patrimoniale". Elles réorganisent autour de la gestion des eaux de surface un jeu nouveau par rapport aux filières préexistantes, avec ses institutions propres, ses circuits financiers, la représentation des problèmes en termes cohérents au niveau du bassin versant, etc... A une échelle d'ambition différente, la création de Parcs Régionaux, de commissions spécialisées qui tendent à recréer la communication et la communauté de réflexion de tous les acteurs de l'aménagement autour d'un problème, et à le leur faire prendre en charge eux-même, ressortent d'une logique analogue. Que les acteurs pressentis acceptent de jouer le jeu, et l'on peut aller vers une réussite. Qu'ils s'y refusent, et l'acteur d'environnement qui a eu l'initiative se trouve dans des situations très difficiles, comme celle de certains parcs régionaux, fondés sur une concertation entre acteurs, concertation à la fois incontournable au regard des statuts du parc, et impossible de par les relations entre les acteurs.

Tout un volet des actions d'environnement consiste donc à proposer aux parties prenantes d'un problème des jeux nouveaux, au-delà des filières existantes, et qui, le plus souvent, servent à leur donner des possibilités d'articulation nouvelles autour d'un territoire ou d'un problème. Préparer correctement de telles actions, c'est réfléchir aux conditions qui vont faire qu'un jeu proposé - ou même qu'on tentera d'imposer - soit effectivement adopté par les acteurs.

Sans pouvoir ici rentrer dans les attendus de ce débat, je voudrais proposer la conclusion que la possibilité d'organiser localement les activités humaines en un jeu nouveau, adéquat au regard de la gestion de l'environnement, est subordonnée à l'absence d'alternatives acceptables dans les cadres existants. C'est le cas d'abord où les problèmes sont aigus et immédiats. C'est le cas ensuite là où les filières dominantes ne fonctionnent pas, ou ne fonctionnent plus. D'autres jeux peuvent alors plus facilement être investis par les acteurs. Dans ce cas, le nouveau jeu peut aussi servir de cadre au développement économique, et devenir de l'"éco-développement", ou du développement intégré. A l'appui de cette analyse, on peut citer l'exemple du Parc Naturel Régional de la

Corse, sans doute l'un de ceux en France dont le développement a le mieux réussi. Celui-ci est devenu un acteur essentiel du développement économique et de l'aménagement, outre ses activités spécialisées d'environnement, dans un département où le jeu des institutions des départements métropolitains (DDA, Chambre d'Agriculture, ...) ne trouve pas un terrain aussi fertile qu'ailleurs.

Depuis les premières propositions d'une institution patrimoniale, les auteurs des propositions initiales ont poursuivi la recherche de démarches pour aller vers des procédures de gestion commune. Ces efforts ont abouti à proposer l'"audit patrimonial" comme la méthode - encore expérimentale - par laquelle peut être mise en oeuvre la maïeutique par laquelle les acteurs peuvent, sous influence, se saisir de leur patrimoine.

L'"Audit Patrimonial" repose sur la même approche systèmes-acteurs des problèmes que nous avons présentée plus haut comme cadre de diagnostic. Mais il instaure un rapport très différent entre la compréhension et l'action. Dans la gestion indirecte, nous avons instaurée une séparation entre le diagnostic de la gestion effective d'une part, et d'autre part la recherche d'une stratégie d'intervention qui exploite au mieux, au regard de ce diagnostic, le pouvoir propre de l'acteur d'environnement. La force possible d'une démarche d'écoute active consiste au contraire à transformer la recherche personnelle d'un diagnostic sur le système en une réflexion commune sur un diagnostic partagé.

A l'extrême, quand le contexte institutionnel le permet, on peut organiser des réunions qui donnent aux différents acteurs la possibilité de construire un diagnostic en commun, analogues à celles conduites par l'équipe du CEMAGREF dans les interventions citées plus haut. Mais même dans le cas où l'on ne peut voir les acteurs qu'un par un, le questionnement peut, dans certaines conditions, semer le germe d'une interrogation propre des acteurs. Si le diagnostic se présente comme co-diagnostic, il dépassera le seul acteur d'environnement, pour amorcer la prise de conscience qui est la première étape de la prise en charge par les acteurs de leurs propres problèmes d'environnement.

La condition essentielle pour que ce processus puisse s'amorcer est que l'Audit soit conduit dans des termes qui reconnaissent sans ambiguïté le droit des divers acteurs à avoir leur propre vision, leurs propres objectifs, leurs propres stratégies. Encore une fois, il y a là une rupture nette avec une approche normative de l'environnement qui affirme d'emblée ce qui est et ce qui devrait être, qui impose une image, même implicite du bien et du mal écologiques.

Cette capacité à guider ce type d'écoute ouverte est l'une des caractéristique de la démarche d'enquête proposée au chapitre 6. Celle-ci repose bien, d'abord, sur une reconnaissance complète de la légitimité des logiques locales des acteurs. Elle recherche la compréhension synthétique des logiques d'acteurs autour de critères (richesse, solidité, souplesse, cohérence) qui sont à la fois positifs dans leur formulation, et qui permettent aux acteurs de se situer sans se couper de leur position initiale. Si l'"acteur-auditeur" n'est pas rejeté par le milieu, son action va aider progressivement à expliciter une vision de la gestion effective dans laquelle les acteurs puissent en même temps, et de manière acceptable pour eux, réfélchir à la position et aux problèmes de chacun, à la dynamique et aux conséquences de l'ensemble. Les conditions d'une prise en charge communautaire des problèmes - prise de conscience, élaboration d'un langage de négociation, circulation de l'information - peuvent alors se trouvées réalisées.

Pour augmenter le potentiel d'action contenu en germe dans l'audit, Henri Ollagnon propose d'organiser le questionnement des acteurs autour de quatre registres :

- l'identification du problème et de la situation dont il émerge,
- le diagnostic des actions actuelles pour résoudre le problème,
- la prospective du problème de la situation d'où il émerge et des actions actuelles,
- les propositions pour l'orientation de l'action, pour changer la situation d'action, et "résoudre" le problème.

Ces quatre registres sont intéressants d'une part pour la compréhension de la logique de chaque acteur. Mais ils permettent surtout de dégager une image distincte de la façon dont chacune de ces étapes de toute mise en action est perçue par la communauté des

acteurs. Bien sûr, cette image n'est pas forcément unanime, ni très distincte, mais telle qu'elle est, elle est à la fois très éclairante, et motrice parce qu'elle dégage nettement les forces et les lacunes sur lesquelles peut et doit compter toute démarche de changement de la gestion effective.

Il me paraît encore nécessaire de souligner, à propos de la démarche de gestion patrimoniale, qu'elle comporte une dimension éthique. En effet, pour pouvoir aider les acteurs à mettre en oeuvre eux-même leur propre changement, il faut que celui-ci soit en germe dans leur manière de voir et d'agir, dans leur relation avec les autres acteurs, dans leur souci des milieux naturels, voire des générations futures. Cette forme de bonne volonté existe certainement, et il est sans doute réaliste de penser que l'on peut en obtenir des progrès qui ne s'arracheront que très difficilement par la pression. Mais compter dessus de façon systématique représente un pari sur la nature humaine qui ne doit être pris qu'à bon escient.

B.5 La gestion de l'environnement en termes de qualité

Là où les filières en place assurent une gestion suboptimale mais raisonnable des problèmes, il n'est guère réaliste, on l'a vu plus haut, d'espérer recomposer de façon majeur les relations des acteurs dans la gestion effective de l'environnement. Comment se présente alors le problème de l'action pour une meilleure gestion des milieux naturels?

Ici, nous pouvons utiliser une analogie proposée par Henri Ollagnon. Le problème de la qualité des milieux naturels, mise en péril par l'éclatement de filières monofonctionnelles, n'est pas fondamentalement différent de celui de la qualité des produits industriels, qui souffre de l'éclatement du fonctionnement de l'entreprise en directions et service fonctionnels cloisonnés. Il est donc légitime de mobiliser au service de la gestion de l'environnement les approches de gestion de la qualité du secteur productif.

Les avantages d'une telle approche sont doubles :

- elle mobilise les acteurs autour d'une thématique positive d'une part, suffisamment indifférenciée d'autre part pour que chacun puisse l'adapter à ses préoccupations propres, et que tous puissent donc s'en saisir pour négocier dans un cadre à la fois clarificateur, et protégé des conflits par une ambiguïté suffisante¹.
- elle permet de dépasser les limitations dues aux filières, sans pour autant les attaquer dans leur principe et dans leurs prérogatives. L'intervention pour la gestion de la qualité crée une sorte de jeu à somme positive, dans lequel chaque filière peut gagner quelque chose de son point de vue autiste, tout en se rapprochant des autres du point de vue de la gestion globale de la qualité.

En ce qui concerne la mise en pratique, au service de l'action pour l'environnement, il n'est cependant pas question de transposer telles quelles des techniques de gestion de la qualité en milieu industriel. Il y a à cela deux raisons essentielles et immédiates :

- dans la perspective des filières de production, la qualité de l'environnement n'est pas une qualité du produit, mais un sous-produit qualitatif en général non-valorisable. Or les approches existantes de la qualité sont fondées sur une concentration stricte sur la qualité des produits en vue desquels tourne un processus de production, et non de sous-produits marginaux. Par exemple, la problématique de la qualité de la vie au travail échappe actuellement aux méthodologies de gestion de la qualité.
- la gestion des ressources naturelles se joue à une échelle, et dans un cadre institutionnel complètement différent de celui où se joue la qualité de la production. Les mêmes techniques d'intervention ne sont donc sûrement pas transposables. Il n'est pas évident, par exemple, d'imaginer ce que serait un cercle de qualité groupant des artisans de la politique agricole commune, et s'intéressant au problème de la qualité écologique des zones de pâturage européennes.

Il va donc falloir inventer. On peut d'ailleurs noter que ce processus d'innovation, d'adaptation à un cadre nouveau de techniques issues de l'univers industriel peut avoir des retombées intéres-

¹ Cette double qualité est la même que celle de la grille des critères patrimoniaux présentés en deuxième partie du manuel.

santes jusque dans cet univers lui-même, par exemple si des avancées sont faites dans la gestion de la qualité des sous-produits d'un processus de production, ou de la qualité du processus lui-même. Toujours est-il que, dans l'état actuel des réflexions, il paraît difficile d'anticiper sur ce que pourra être une gestion de l'environnement explicitement orientée sur ces principes de qualité, très différents des approches actuelles¹.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, on aura vu la gestion de l'environnement sous un jour bien différent de celui où elle apparaissait dans les précédents. Il ne faudrait pas se prendre à rêver et croire la gestion intégrée facile², et abandonner les stratégies indirectes, éviter les difficultés des filières. La gestion intégrée ne peut souvent réussir que dans un contexte préparé par ces voies plus classiques. Elle repose, par ailleurs, sur un paradoxe fondamental : le fait qu'il est impossible de pousser les acteurs à vouloir spontanément quelque chose³.

Le passage de la gestion indirecte ou de la gestion par filière à la gestion intégrée demande une rupture de continuité, une maturité dans la situation, dans les solutions techniques disponibles, dans la culture et les positions des acteurs. L'acteur d'environnement n'échappe pas à cette exigence. Comme je l'ai dit plus haut, il peut être très difficile pour lui de mettre entre parenthèse momentanément son attachement à l'environnement, ses réflexes normatifs, sa perception bien particulière de technicien, de scientifique, de spécialiste, pour s'ouvrir aux préoccupations complètement différentes des autres acteurs.

Si l'on compare les différentes pistes pour la mise en oeuvre d'une gestion communautaire ou intégrée, il est frappant de constater :

¹ Ces analyses ressortent d'une discussion avec le Pr Shiba à l'IIASA.

² - parcequ'elle ferait l'économie du conflit -

³ Watzlavick, dans "Changement, Paradoxes et Psychothérapie", a écrit des pages très intéressantes sur le thème du paradoxe "Sois spontané".

- qu'elles possèdent de nombreux points communs, qui suggèrent l'existence de principes invariants. Ces principes me paraissent d'ailleurs correspondre à la transposition dans le processus de changement de la gestion effective des concepts qui ont été développés ici - ou inversement, à la participation des acteurs à l'analyse des problèmes dans des termes proches de ceux que j'ai proposé dans les chapitres précédents à l'intention des acteurs d'environnement,
- qu'elles diffèrent par les procédures utilisées; en effet elles doivent, par définition pourrait-on dire, s'intégrer dans le tissu social, institutionnel, culturel, d'un lieu, d'une région, d'un pays. L'attention apportée à la culture des ingénieurs, par exemple, correspond à l'importance des corps d'ingénieurs dans l'aménagement en France, et le développement de procédures partiellement informelles d'audits, au pays de la concertation¹. De la même façon, les procédures plus réglées et publiques de résolution de problème paraissent bien adaptées au contexte américain.

En s'intégrant, c'est un thème déjà abordé plusieurs fois, la gestion de l'environnement se fonde dans le jeu social concerné, là où il est et tel qu'il est. Elle perd peu à peu les aspects très caractéristiques et universels analysés dans les neuf premiers chapitres.

Comme épilogue de ce chapitre, prenons un peu de recul, et resituant la réflexion dans un cadre plus universel.

Rejoignons pour cela Tom Sawyer, le héros de Mark Twain, au deuxième chapitre de ses aventures. Le malheureux est puni. Pour le châtier de ses frasques du premier chapitre, sa tante Polly lui a interdit de jouer avant d'avoir repeint en entier la palissade décrépite du jardin. Pour aggraver la situation, c'est samedi, et il fait beau. "Tom apparut sur le trottoir, avec un seau de blanc de chaux et un pinceau. Il contempla la palissade, et la nature en fête perdit toute sa joie; une profonde mélancolie s'abattit sur son esprit. Trente mètres de palissade de trois mètres de haut! Il lui sembla que la vie était creuse, que l'existence n'était

¹ Concept qui semble intraduisible en Américain, par exemple.

qu'un fardeau" En bref, Tom redoute à la fois la solitude et le fait de perdre une belle journée qu'il aurait pu passer à jouer ailleurs. "Bientôt, les enfant libres allaient passer, engagés dans toutes sortes d'expéditions délicieuses, aux plaisirs desquelles ils ajouteraient celui de se moquer de lui, coincé à travailler". A cela, pas d'autre solution que d'essayer d'amener les autres enfants à peindre avec lui : il sera moins seul, et aura fini plus vite.

Il essaye d'abord la persuasion, mais sans grand succès. Bien vite il s'aperçoit qu'il lui faudra trouver des leviers pour convaincre ses petits camarades. Malheureusement, Tom ne dispose que de moyens limités. "Il sortit ses possessions terrestres de sa poche, et les examina : des morceaux de jouets, des billes, des débris; de quoi acheter un peu de travail peut être, mais pas même de quoi obtenir ne serait-ce qu'une demi heure de pure liberté." Il renonce donc à faire pression sur les autres enfants. Et à ce moment difficile, l'inspiration le visite. Il se met à travailler avec application; il tire la langue avec une satisfaction et une concentration visibles. Passent les autres enfants : il ne se laisse même pas distraire. Et le miracle se produit : ils se détournent de leurs "délicieuses expéditions", l'envie leur prend de peindre eux aussi, tant et si bien que Tom finit par leur monayer le droit de peindre! "Quand vint le milieu de l'après-midi, du malheureux enfant démuné et frappé par la déchéance qu'il était le matin, Tom en était arrivé à se rouler littéralement dans la richesse".

Notre réflexion sur l'action pour la gestion de l'environnement s'est déployé entre deux extrêmes :

- une conception en termes de pouvoir, où il s'agissait d'amener, par des moyens de pression, les autres acteurs à prendre en compte ce qu'ils auraient ignoré autrement,
- une conception en termes -comme on voudra le formuler- de désir, d'investissement patrimonial, de culture, dans laquelle il s'agit de donner à l'autre l'envie de s'occuper lui-même de l'environnement.

En termes de jeu, la première perspective ressemble au Sumo : l'acteur d'environnement essaye de faire sortir l'autre du cercle étroit de sa filière et de ses préoccupations immédiates; réciproquement, l'autre essaye de l'éjecter du cercle de ses affaires dans lequel il s'est immiscé. La seconde perspective ressemble d'avantage aux jeux d'imitation des enfants qui reprennent chacun à son compte le geste proposé par l'un d'eux, ou aux jeux de la mode pour les adultes. On peut la transposer par métaphore dans le monde du sumo en imaginant, dans une salle d'entraînement, un puissant joueur de sumo dans son cercle, sur le ring, et qui attend un partenaire; un gringalet passe à côté de lui; sans se troubler, il s'installe tranquillement dans une rangée de siège, et commence à regarder intensément une télévision portative dont le lutteur ne voit que l'arrière. Il n'est pas impossible que le sumotori sorte de son cercle, sans rien perdre pour autant, sur le terrain du sumo, et sans effort - autre que de sang-froid - pour le gringalet. Qu'en aurait-il été si celui-ci s'était avisé de tenter de faire sortir le sumotori de son cercle?

CONCLUSION

On a observé que les écrivains en physique, histoire naturelle, physiologie, chimie, étaient ordinairement des hommes d'un caractère doux, égal, et en général heureux; qu'au contraire, les écrivains de politique, de législation, même de morale, étaient d'une humeur triste, mélancolique, etc. Rien de plus simple : les uns étudient la nature, les autres, la société : les uns contemplant l'ouvrage du grand Etre; les autres arrêtent leurs regards sur l'ouvrage de l'homme. Les résultats doivent être différents¹.

Introduction

La thèse présentée repose sur une démarche un peu inhabituelle. Je n'ai pas traité la gestion de l'environnement comme un objet d'étude auquel on appliquerait une ou des méthodes qui lui soient extérieures. A l'inverse, je suis parti d'une acceptation des problèmes de gestion de l'environnement tels qu'ils se présentent au praticien. Au départ, j'ai recherché des solutions pratiques à des problèmes divers. Peu à peu, je me suis convaincu qu'il n'y avait pas tant besoin de méthodes de traitement de ces problèmes que d'un cadre de pensée pour les expliciter, pour en comprendre les structures essentielles, de façon à fonder clairement le bon usage des outils de résolution : ceux-ci ne manquent pas, issus de la créativité des acteurs de l'environnement face aux défis de la pratique, et de la diversité de leurs situation.

¹ Chamfort Maximes

Je voudrais conclure ce travail sur un double plan : la structure des problèmes d'environnement d'abord, les enseignements méthodologiques ensuite.

A. Conclusions relatives à l'environnement et à sa gestion

A.1 L'environnement, problème paradoxal

La gestion de l'environnement repose tout entière sur une certaine manière de poser les problèmes de la nature, en considérant les activités humaines comme données. Elles sont à prendre comme elles sont, elles deviennent ce qu'elles deviennent (c'est le développement), elles ont l'impact qu'elles ont sur la nature. La gestion de la nature consiste alors à intervenir à la marge sur ces activités pour influencer dans un sens positif la qualité des milieux naturels qui en résulte. Il me paraît important de souligner que même des conceptions, comme l'écologie politique, qui reposent sur une conception différente se trouvent mises en pratique dans cette situation de faire pression en faveur de l'environnement, à la marge des affaires essentielles de la société.

Ainsi abstraite, la problématique de l'environnement peut paraître une façon parmi d'autres, un peu absurde, de poser le problème de la nature. Mais une réflexion plus approfondie¹ montre que les problèmes physiques de l'environnement, la dégradation effective de la nature, ont leur source dans une organisation sociale qui cloisonne la gestion des ressources, qui organise l'exploitation des ressources dans un système tel qu'il est incapable d'embrasser les problèmes de conservation, d'interactions, de renouvellement de celles-ci. Il y a donc une cohérence très forte entre l'émergence des problèmes objectifs de dégradation de la nature et le fait que ces problèmes ne peuvent être approchés que par ce que nous avons appelé la gestion indirecte, c'est à dire par des actions margi-

¹ - si l'on pense en particulier aux exposés présentés plus haut sur les filières de gestion,

nales au mouvement dominant de la société, à son développement économique, à ses politiques d'aménagement.

En d'autres termes, si nous vivions dans une organisation sociale telle qu'il y soit possible de poser les problèmes de gestion de la nature autrement que sous la perspective indirecte de l'environnement, ces problèmes ne se poseraient sans doute pas comme ils le font, y compris sur le plan matériel. On peut se représenter cela par l'exemple d'une société amérindienne traditionnelle fondée sur la chasse et la pêche. Les problèmes d'environnement ne peuvent pas y être pensés comme adaptations marginales des activités humaines aux limites des écosystèmes, puisque c'est autour du point central du respect pour la nature que sont organisées les activités humaines. Dans le même contexte, il ne peut pas surgir non plus de problèmes objectifs d'environnement comme nous les connaissons.

L'environnement a donc un fondement paradoxal : il consiste pour l'homme à protéger la nature contre lui-même ou, plus précisément, à organiser la protection de la nature au coeur d'un mode d'organisation sociale qui mène à la dégrader.

Ce paradoxe a des conséquences essentielles pour la gestion de l'environnement et les acteurs qui en sont responsables. En effet, il institue une relation triangulaire entre ceux-ci, les autres acteurs sociaux, et la nature. Cette relation triangulaire se situe à la fois au niveau de la réalité stratégique de la gestion de l'environnement et au niveau de sa perception et de son "vécu" psychologique par les acteurs.

A.2 La gestion de l'environnement institue un "rapport de faiblesse"

Dans la réalité stratégique quotidienne, la gestion de l'environnement est donc une épreuve de séduction, de force ou de ruse entre l'acteur d'environnement et les autres acteurs sociaux impliqués. Le rôle du premier est d'amener les seconds à faire ce qu'ils ne feraient pas sans son intervention (par exemple, installer une station d'épuration), ou de les empêcher de faire ce qu'ils

feraient (par exemple, transformer de façon irréversible un milieu naturel rare et intéressant). C'est là, on l'a vu, la définition même d'une relation de pouvoir.

Bien entendu, tous les acteurs sociaux de l'utilisation des ressources naturelles sont pris dans des situations de pouvoir. Pour la plupart d'entre eux toutefois, ces questions de pouvoir se posent à la marge d'une pratique technico-économique dans le cadre de laquelle ils interviennent directement sur le milieu. Cet "essentiel technique", manifesté en particulier dans les filières de gestion, tamponne, médiatise, dissimule les rapports de pouvoir inhérents à l'action des grands acteurs technico-économiques. L'acteur d'environnement, au contraire, n'a qu'une très faible possibilité de gérer directement, techniquement, son objet (la Nature). Il se retrouve donc forcément dans une situation difficile :

- son action est avant tout fondée sur des relations de pouvoir,
- il n'a guère (en tout cas moins que les autres acteurs) la capacité de médiatiser ces relations de pouvoir par le biais d'une puissante organisation technico-financière,
- il est (en général dans les conditions actuelles, en tout cas en France), en position de faiblesse - puisque moins bien implanté que les autres acteurs, et surtout, ne bénéficiant pas des ressources d'un vaste "domaine réservé" technico-économique.

L'acteur d'environnement -faible- est donc amené à se situer d'avantage que les autres acteurs sur le plan des rapports de force : c'est ce que j'appelle ici, par boutade, le "rapport de faiblesse".

Le "triangle dramatique" acteur d'environnement - autres acteurs - nature n'est pas seulement le schéma le plus simple du caractère stratégique des problèmes de gestion de l'environnement. Il indique aussi les multiples harmoniques psychologiques, sociologiques, politiques, rhétoriques que suscitent ces problèmes.

A.3 Constat de carence et redressement de barre

Par essence, toute action pour la gestion de l'environnement repose sur un constat de carence : carence de ceux qui, par leur activité,

ont capacité de gestion directe, technique, de la nature, et n'exercent pas, pour une raison ou une autre cette capacité. Toute politique d'environnement trouve donc sa genèse dans une mise en cause et une mise en demeure, qui instituent une tension, un rapport conflictuel.

Les différents acteurs impliqués dans la gestion d'un milieu naturel, et en particulier ceux qui s'occupent de la bonne gestion environnementale de celui-ci, se situent à l'intérieur du cadre posé par cette tension.

C'est donc dans un retournement de la société destructrice de la nature contre elle-même que je propose de voir le coeur du domaine de l'environnement, et la structure fondamentale triangulaire, d'opposition sur fond de nature, qui sous-tend toute action de gestion de l'environnement.

Cette conception ne doit pas mener à une vision des choses caricaturale, qui refuserait de voir ce qui n'est pas conflit, ou qui enfermerait la gestion de l'environnement à la marge.

C'est seulement si l'on en restait au niveau des purs principes que la pratique de l'environnement devrait se présenter comme absolument et continuellement conflictuelle. Or, ce n'est pas le cas : les pratiques de gestion de l'environnement se déroulent dans des contextes relationnels qui vont du conflit pur jusqu'à une collaboration fructueuse entre acteurs de l'environnement et leurs interlocuteurs. C'est que la gestion de l'environnement doit être replacée dans le contexte des rapports entre acteurs sociaux où s'insèrent en pratique les problèmes d'environnement. C'est ce que nous avons fait tout au long de la thèse.

Vues sous cet angle, les actions pour la gestion des milieux naturels peuvent être de deux ordres : celles qui créent une tension et celles qui permettent à l'équilibre existant entre les préoccupations d'environnement et les autres enjeux sociaux de s'inscrire dans les faits.

J'ai donné au thème de la genèse, de l'analyse et du traitement des divergences d'intérêt une place essentielle dans cette thèse.

Je suis bien conscient qu'il est¹ une autre manière de poser les problèmes d'environnement, par exemple en partant de la notion de développement durable². Dans le chapitre 10, j'ai d'ailleurs analysé la nécessité et les difficultés qu'il y a à faire de l'environnement une préoccupation intégrée au développement. C'est vers l'approfondissement de ce deuxième volet de la théorie et de la pratique de l'environnement que s'orientent mes travaux actuels en matière d'environnement. Cette nouvelle manière de voir les problèmes d'environnement comme dimension d'intégration du développement plutôt que comme marge d'opposition correspond, au demeurant, à l'évolution de la pratique de la gestion de l'environnement dans un certain nombre de pays très avancés en la matière, comme la Suède, les Pays-Bas, ou le Canada.

Est-ce dire qu'une conception de l'environnement comme domaine fondamentalement marginal et tensionnel est "dépassée"? C'est ce que beaucoup aimeraient croire ou faire croire. Nier la dimension conflictuelle de l'environnement est une bonne tactique pour empêcher l'émergence gênante des problèmes concrets d'environnement³. Il m'a paru nécessaire, au contraire, de souligner combien la dimension conflictuelle de l'environnement est importante. Elle l'est dans tous les pays où le souci de l'environnement n'a même pas encore émergé, et où les conflits élémentaires restent à vivre. Elle l'est dans des pays comme la France, où nombreux sont ceux qui n'arrivent pas à se faire à l'idée que la gestion de l'environnement ne peut se réduire à un certain nombre de précautions écologiques marginales, moyennant quoi on pourrait ne rien changer aux technologies et aux démarches du développement. Elle est importante enfin, même dans les pays qui pratiquent dans plusieurs domaines une gestion intégrée de l'environnement : elle reste la base de la vigilance qu'une société porte à son environnement et par laquelle elle apprend, de façon continue, à inté-

¹ - bien engagée au niveau du discours, encore largement en devenir pour ce qui est des faits-

² *Sustainable development.*

³ Que l'on pense, par exemple, aux incantations sur le développement économique comme source de bonne gestion de l'environnement dans le tiers monde, qui ne sont ni vraies ni fausses à priori, mais tellement efficaces pour noyer le poisson des problèmes effectifs d'environnement.

grer à son développement, à mesure qu'ils émergent, les nouveaux enjeux de la qualité de l'environnement.

Dans les faits, c'est seulement sur un équilibre des forces conflictuelles de l'environnement que peut se construire une gestion intégrée des ressources naturelles. C'est seulement après avoir formulé clairement la dynamique conflictuelle et marginale des problèmes d'environnement qu'il devient possible de parler de développement durable sans tomber dans les pièges de l'incantation qui menacent à tout moment de le vider de sa dimension de gestion éclairée de la nature.

A.4 L'action d'environnement éloigne l'acteur d'environnement de ses propres bases de départ

L'évolution naturelle de la problématique de l'environnement mène donc à chercher des moyens de sortir de la relation conflictuelle de l'environnement. C'est ce que l'on fait quand on engage, par souci initial d'environnement, des politiques de développement appropriées aux écosystèmes concernés. C'est ce que l'on fait quand on agit pour une prise en charge patrimoniale de la nature par les acteurs du développement économique eux-même. C'est encore ce que l'on fait quand on s'efforce d'agir sur la culture des intervenants techniques du développement. Toutes ces actions tendent à modifier l'organisation sociale du développement dans un sens qui la rende capable de prendre en compte directement les problèmes de la nature. Si cet objectif est atteint, il n'y aura plus besoin que de techniciens de la nature. L'idée même d'environnement ne sera peut-être même plus qu'un souvenir.

On peut illustrer cela par une métaphore. La lourde jonque de la société a suivi dans son développement une route qui l'a amené bien près des brisants que sont les limites de tolérance des systèmes écologiques "support de vie". Pour éviter ces brisants, la jonque ne peut pas changer de route instantanément. Son équipage n'a d'autre ressource, pour reprendre une image proposée par T.Gaudin, que de mettre à l'eau une rame de direction, et d'appuyer bien fort; par rapport à la force colossale de son élan, c'est là une action marginale. Elle ne va pas sans grand remous à l'échelle

localé du gouvernail (les conflits d'environnement). Son effet s'intègre peu à peu dans le mouvement général - il est récupéré-. Jusqu'à ce que finalement la route soit redressée, au moins jusqu'au prochain brisant. On peut alors sortir la rame de l'eau, et se guider à la voile. L'action d'environnement s'inscrit donc dans un continuum qui va de l'impulsion initiale de la dénonciation du problème à l'intégration complète des données du problème dans le développement.

Les acteurs d'environnement choisissent donc leurs grandes orientations stratégiques dans le double cadre :

- de la répartition des rôles entre acteurs spécialisés pour la création et le dépassement de la tension,
- de l'évolution qui mène, avec le temps, de la dénonciation des problèmes d'environnement à leur gestion intégrée.

Il n'est pas pour autant loisible aux acteurs de passer sans transition - parfois difficile - d'une stratégie à l'autre. Le choix entre les options de gestion indirecte, de création d'une filière environnement, d'aide aux acteurs pour la prise en charge communautaire et intégrée de leurs problèmes constitue donc, en amont de celui des innombrables procédures possibles, un positionnement essentiel. Il me paraît important, pour tout acteur d'environnement, de l'explicitier et de le réanalyser régulièrement pour ce qui le concerne.

A.5 Objectifs dans la nature, moyens dans la société

Si l'on s'en tenait aux conclusions qui précèdent, l'environnement qui ne paraîtrait guère différent d'autres domaines marqués par le militantisme, comme "le social" exemple. Parce que leurs objectifs d'action concernent le milieu naturel, l'air, l'eau, l'aménagement de l'espace, les acteurs d'environnement ont tendance à se considérer comme proches de ceux qui s'occupent d'agriculture, d'aménagement, d'exploitation des ressources naturelles et qui sont d'ailleurs leurs interlocuteurs habituels. Mais si l'on se réfère aux modes d'action qu'elle implique, la gestion de l'environnement semble bien plus proche du secteur social, par exemple. Le parallèle est frappant entre syndicats et associations de protection de la nature, entre administrations de l'environnement et du travail,

entre l'évolution vers la gestion intégrée de l'environnement et les initiatives sociales du patronat : nous avons affaire à deux secteurs qui s'efforcent de modifier les conséquences jugées indésirables du développement économique, sans avoir sur celui-ci un contrôle direct. Il serait d'ailleurs sans doute fort éclairant pour la pratique de confronter les expériences des deux secteurs.

Cependant, le secteur social s'occupe des conséquences du développement économique sur la société, et le secteur de l'environnement, de celles qui affectent la nature. Le fait que les actions d'environnement aient leurs objectifs dans la nature, alors que leurs moyens se trouvent dans la société, a des conséquences importantes sur leur structure, et sur la manière dont ils peuvent être analysés. En effet, les systèmes naturels possèdent - par définition - leur dynamique propre. Leur évolution et leur fonctionnement peuvent alors fournir¹ une référence objective pour les politiques, un ancrage pour l'analyse des problèmes. Dans les chapitres consacrés à l'analyse de la structure générale et du diagnostic des problèmes de gestion de l'environnement, nous avons vu à quel point ce fait est déterminant. C'est lui qui permet d'utiliser les concepts de gestion effective² et intentionnelle, de comprendre les liens qui unissent les différentes conceptions de l'environnement, d'analyser en deux strates bien différenciées les aspects bio-physico-chimiques et les aspects stratégiques des jeux d'environnement, de développer un itinéraire à caractère assez général qui aille des objectifs aux moyens - bref, de développer une analyse spécifique de la problématique et une méthodologie de la gestion de l'environnement, en amont des procédures de gestion proprement dites.

A l'intersection d'un mode d'intervention qui repose sur un traitement largement indirect des conséquences négatives du développement économique, et d'une action qui a la nature pour objet, le domaine de l'environnement a sa structure et ses fonctionnements propres, qui sont déterminants pour la pratique de la gestion de l'environnement.

¹ Même si leur compréhension et leur évaluations sont bien entendus médiatisés socialement.

² Que l'on peut d'ailleurs aussi appeler gestion objective.

B. Conclusions méthodologiques

J'ai expliqué dans le premier chapitre mon choix d'accepter les questions telles qu'elles paraissaient posées par la pratique, par les situations d'action. Quels enseignements la thèse apporte-t-elle sur ce parti pris méthodologique? Je voudrais conclure sur trois points : les aller-retour entre pratique et réflexion, les caractères particuliers des "théories de la pratique" issues d'un travail qui part de la réalité des acteurs, et l'usage des métaphores tirées de l'univers du jeu.

B.1 La recherche sur et dans l'action

La thèse présentée peut surprendre par la diversité des niveaux de réflexion. D'un paragraphe au suivant, nous avons pu passer d'une discussion épistémologique sur les paradigmes des sciences sociales à des conseils pratiques sur la manière de passer au crible l'argumentation d'un projet, ou encore d'une thèse sur les structures du domaine de l'environnement à une grille d'analyse tactique des situations pratiques. Sur cette diversité là, il me paraît nécessaire d'insister davantage ici. En effet, l'habitude est d'envisager ces niveaux de réflexion de façon hiérarchique. Un travail de recherche doit alors se situer à l'un ou l'autre des niveaux, prenant alors ceux d'une plus grande généralité comme un cadre donné, ceux plus proches du cas particulier comme un matériau à travailler. Or, je me suis clairement refusé à cela. C'est que, contrairement à ce que l'on croit souvent, la percolation des niveaux de réflexions est une caractéristique de l'univers pratique des acteurs.

Imaginons un moment les conversations qui ont cours dans l'équipe zone humide que nous avons vue confrontée à l'aventure de l'environnement dans le prologue du manuel. La discussion va rouler, bien entendu, sur les détails pratiques de l'action, et sur la compréhension fine de ce qui arrive, au jour le jour : "Pourquoi le maire de telle commune

a-t-il tenu tel discours qui nous a surpris hier?", "Ou'allons nous proposer demain à la réunion de conseil de notre institution?". Mais que l'inspiration pratique manque à venir, ou que l'on ne tombe pas d'accord, ou que les mesures prises échouent, et l'on changera tout aussitôt de niveau. Tel membre proposera une méthode de travail, ou une grille d'analyse des problèmes, issue de son imagination ou de ses lectures. Tel autre constatera que les difficultés à se mettre d'accord sur les mesures pratiques ne proviennent pas seulement de la difficulté des problèmes à résoudre, mais aussi de différences profondes entre les conceptions de l'environnement, et du sens de leur action, qu'ont les différents membres de l'équipe. Ces conceptions, ces philosophies sont alors discutées en détail et longuement, et ce jusque dans des réunions qui n'ont que des objectifs opérationnels. Dans une équipe qui travaille régulièrement ensemble, ces échanges débouchent inévitablement sur des discussions encore plus "théoriques", ou orientées vers la philosophie privée des personnes. Tous ces niveaux de réflexions sont en fait étroitement mêlés et interdépendants dans la préparation réfléchie de l'action.

Il n'est donc pas surprenant que j'aie été amené au cours de ma recherche, comme je l'ai rapporté en introduction, à élargir la réflexion pratique initiale jusqu'à un très haut niveau de généralité. Si j'avais voulu en rester à la dimension pratique de l'action d'environnement, je me serais heurté aux difficultés de méthode que j'ai discutées en introduction. Comme les acteurs dans leurs discussions, j'ai été amené à aller "au fond" des problèmes que soulève en fait l'action, même s'ils paraissent tout sauf pratiques. J'irai même plus loin en disant qu'aider les acteurs à traiter les problèmes "philosophiques" de l'action d'environnement c'est les assister dans la préparation de l'action elle-même. Les exemples de la clarification des orientations des acteurs d'environnement, de la typologie des situations objectives, des cadres stratégiques, me semblent bien illustrer cela.

Les aller-retour constants entre une réflexion très générale et l'ancrage dans la situation pratique de l'acteur et ses enjeux me paraissent devoir être au coeur de recherches sur l'action utili-

sable dans l'action. Que l'on se représente bien l'écart entre cette conception et celles qui partent du préjugé que l'action découle de la compréhension, et que si l'on accumule suffisamment de compréhension, on aura donc servi l'action. Partir de l'idée qu'il faut d'abord poser un cadre de pensée, ensuite définir une méthode de recherche, puis accumuler de la compréhension, puis en tirer les conséquences pour l'action, c'est vouloir appliquer la méthode d'exposé scolaire. Celle-ci peut être tout à fait valable dans des domaines rebattus, mais pas quand il s'agit de questions où une réelle exploration pratique et théorique est nécessaire. Ce serait vouloir se déplacer dans la jungle comme on voyage en métro.

Là où la pratique est vraiment difficile (et pas seulement pour le maladroit ou le novice), là où la théorie pose vraiment problème (et pas seulement pour le débutant), on constate que c'est en abordant les problèmes les plus concrets avec les questions les plus abstraites en tête - et réciproquement - que l'on avance, aussi bien dans la pratique que dans la théorie.

B.2 Théorie de la pratique

Mais à quel genre de théorie mène une recherche qui tente d'explicitier de façon rigoureuse une réalité découverte dans la pratique, qui accepte celle-ci comme contexte de la réflexion et comme lieu d'utilisation des ses résultats? Il me semble que ces "théories de la pratique" sont différentes de celles qui se fixent pour objectif d'ajouter une pierre à l'édifice d'un savoir scientifique sur le monde construit d'un "extérieur" méthodologique. En schématisant, on peut dire que la rigueur intellectuelle de ces dernières est assise sur trois bases : le recours à l'épreuve des faits par la monographie, le recours au caractère scientifique de certaines procédures d'étude, le jugement normatif des pairs.

Entre le chercheur qui appuie sa démarche sur ces fondements et celui qui privilégie l'épreuve de la pratique, les malentendus sont la règle. Au chercheur académique, la théorie de la pratique tend à paraître creuse. Elle ne privilégie ni un fait repéré dans le temps et dans l'espace, ni un modèle. Elle met plutôt en avant un discours qui ne parle pas tant des choses elles-mêmes que d'une manière

de les voir. Par exemple, en recommandant au chapitre 5 de considérer séparément les acteurs enracinés dans le terrain et ceux qui interviennent de l'extérieur, je n'ai pas essayé de montrer l'existence d'une différence fondamentale entre les deux (qui serait à la fois intuitivement évidente, et très discutable quant à la frontière entre catégories), mais j'ai proposé de considérer ces deux types d'acteurs de façon séparée parce que cette distinction, d'avantage que d'autres selon moi, peut enrichir de façon significative la compréhension d'une situation d'action. La théorie de la pratique recommande donc de privilégier certaines divisions par rapport à d'autres. Elle propose aussi des mots, des tableaux, des graphiques pour dire et représenter ces distinctions - par exemple, les termes de gestion effective, gestion intentionnelle, ou encore le tableau d'analyse à quatre critères des logiques d'acteurs, au chapitre cinq.

Ne représentant ni un fait, ni un modèle de la réalité, éclairantes plus qu'éclairées, ces formulations et ces grilles d'analyse paraissent creuses - et pour certains chercheurs, dépourvues d'intérêt. Elles auraient même tendance à les irriter, parce qu'elles semblent "détourner" des mots et des images familières au chercheur, pour en faire une utilisation différente, les associer autrement que dans les figures où ils ont leur origine ou leur définition précises. Il serait vain de se dérober à cette critique : en théorisant à partir de la pratique, on produit bien (mais pas uniquement) des grilles creuses. Celles-ci sont bien accueillies par les praticiens parce qu'elles leur fournissent un langage pour dire et discuter leur réalité, trop fugace et multi-forme ou être théorisée a priori et de l'extérieur. Dans la relation qui s'instaure autour de ces "outils", le praticien est porteur de faits, et le chercheur, de méthodes pour les formuler et les organiser. Le contraste est grand avec d'autres situations où le praticien présenterait une demande organisée par une problématique pratique claire, et où le chercheur devrait lui fournir informations et propositions de solution.

Il me semble que les rapports entre praticien et chercheur ne peuvent pas être les mêmes dans tous les domaines, ni dans toutes les situations à l'intérieur d'un même domaine. Là où l'action se présente comme complexe et stratégique, ambiguë et multidimension-

nelle, là où il est difficile à l'acteur de prendre son problème comme extérieur à lui, il me semble que la théorie de la pratique et ses grilles creuses ont un rôle particulièrement important à jouer. En ce qui concerne le praticien, c'est l'expérience qui lui dira si ce qu'on lui propose est de quelque secours. Mais dans quelle mesure les théories de la pratique enrichissent-elles la recherche?

On a vu d'abord qu'elles n'apportent à l'édifice de la science ni faits ni modèles vérifiables. On peut leur reprocher ensuite de n'être appréciées des praticiens que parce qu'elles corrigent (ou, pire, qu'elles flattent) les errements de leurs visions "indigènes" des choses. Enfin, on peut les ramener à de simples synthèses pédagogiques, outils pour l'enseignement, mais sans intérêt pour la connaissance.

Du point de vue de l'acteur "chercheur institutionnel", ces critiques sont peut-être fondées. Leur gravité peut d'ailleurs être plus ou moins grande selon les cas : nombreux sont les travaux sur la pratique qui n'apportent sans doute guère à la connaissance. Mais certains le font, d'après moi, et je voudrais répondre aux critiques qui précèdent par les remarques suivantes.

1) Les situations d'action (ex.: la négociation, la gestion de l'environnement, la stratégie militaire, ...) sont des objets de recherche intéressants. Pour faire une analogie avec les domaines "techniques" elles entretiennent avec les disciplines plus sectorielles des sciences sociales des rapports qui rappellent ceux de la technologie et de la recherche "fondamentale". Si l'on considère la manière dont les problèmes technologiques "tirent la recherche (par exemple en matière de santé ou d'informatique), il n'est pas déraisonnable de penser que la relation pratique-recherche en sciences sociales mérite d'être approfondie.

2) La recherche d'une structuration des problèmes pertinente du point de vue de l'acteur en situation est un formidable générateur de questions, à la fois sur les faits et sur les théories. A ce titre, la théorie de la pratique peut parfois féconder et orienter la recherche sur les faits et les modèles. Il me semble que le chapitre 7 de la thèse, qui montre comment une préoccupation pra-

tique peut renouveler la réflexion sur l'argumentation et la rhétorique en est une illustration.

3) Dans le domaine des sciences sociales, les possibilités de validation par l'expérimentation sont très limitées. La pratique me semble être la véritable pierre de touche dans les domaines "non-techniques". Si l'engouement des praticiens pour une théorie de la pratique donnée ne peut certes pas être pris pour une validation, il me semble par contre que chercheurs et praticiens devraient rechercher dans l'expérience de l'action des démarches de co-validation. Si cela est possible, c'est sûrement dans le cadre de théories qui structurent les problèmes en des termes où le praticien peut retrouver sa position telle qu'il l'expérimente, et où le chercheur peut reconnaître pour sa part ce qu'il voit en tant qu'observateur. Les structures "creuses" des théories de la pratique me paraissent avoir un rôle important à jouer en ce sens.

4) Il me semble que dans des domaines fondamentaux des sciences, l'évolution des problèmes pratiques et les progrès théoriques se renforcent réciproquement, même si ils paraissent aller chacun son chemin - l'énergie nucléaire et la physique atomique, l'économie et la science économique, les mouvements sociaux et la sociologie peuvent être pris en exemple. L'apparition de pratiques, de problèmes et de crises nous poussent à la fois dans la recherche d'une compréhension nouvelle de la réalité et nouvelles manières de l'aborder. L'émergence des problèmes d'environnement et leur montée en puissance progressive, qui nous pose des questions de plus en plus profondes, me paraît porteuse, à terme, de perspectives nouvelles en sciences de la nature, en sciences sociales, et peut-être ans l'articulation entre les deux. Dans ce cas, la tentative d'explicitier les enseignements de l'expérience pratique - comme je l'ai fait ici - et l'étude des problèmes d'environnement dans le cadre des disciplines académiques me paraissent être complémentaires et utiles toutes deux au progrès de la recherche.

B.3 Conclusions sur l'utilisation du jeu comme métaphore heuristique

Au cours du premier chapitre, j'avais annoncé mon intention d'utiliser systématiquement des métaphores tirées du monde des jeux. Pour moi, celles-ci ont constitué un fil conducteur utile dans la réflexion et un moyen d'exposé cohérent. Sur ces deux points, le lecteur reste juge pour ce qui le concerne.

Sur le plan théorique et méthodologique, l'usage de termes et d'analogies issues du monde du jeu me paraît poser des problèmes intéressants. Le premier est de savoir si l'abondance des termes et analogies de jeu, dès lors qu'on parle de stratégie ou de gestion, par exemple, est une coïncidence, une facilité de langage, ou si elle indique l'importance du paradigme du jeu en ces matières. Le travail de multiplication et d'approfondissement des métaphores proposé dans la thèse me semble faire pencher la balance dans la seconde direction.

Dans ce cas, l'exercice soulève plus de questions qu'il n'apporte de réponses. Ces questions apparaissent d'ailleurs souvent sous la forme des critiques qu'appelle, de façon presque inévitable, l'utilisation de la notion de jeu. En en discutant quelques unes, je voudrais faire rebondir le débat, et suggérer la possibilité et l'intérêt d'une recherche théorique et méthodologique ultérieure sur l'analyse en termes de jeux de situations d'action.

Le premier reproche que l'on s'attire en parlant de jeux sociaux est celui de nier le sérieux de la vie "réelle", et d'introduire entre le sujet et le monde une distance qui n'existe pas toujours. A cela on peut répondre :

- (a) qu'une réflexion analytique du sujet sur sa propre action suppose également un recul qui n'existe pas toujours,
- (b) que le recul qui permet cette réflexion (et en résulte) entretient des liens étroits avec l'expérience des jeux de stratégies,
- (c) et que cette situation de recul est celle où la recherche en gestion est possible et intéressante pour le sujet.

Par ailleurs, on peut aussi bien voir dans le jeu un manque de recul qui éloigne le "mordu" de la réalité, parce qu'il "s'est trop pris au jeu". Bref, il me semble qu'une réflexion en termes de jeu

permettrait une approche complexe et nuancée du problème de la distance du sujet à ses problèmes, une approche particulièrement intéressante pour ce qui est des rapports entre réflexion analytique et action.

Un second reproche souvent fait au jeu est de ne considérer que des microcosmes fermés, que l'on oppose au caractère ouvert du réel. Certes, aucun jeu ne peut prétendre enfermer la réalité. Mais quand un acteur explicite sa vision d'un problème pour se préparer à agir, ce n'est pas toute la réalité qu'il saisit. Au contraire, son effort consiste largement à circonscrire la problème, à n'en retenir que les éléments, les enjeux et les relations les plus importants au regard de sa problématique d'action¹. Dans cet effort nécessaire pour passer de la réalité à des modèles qui appellent l'action, les analogies de jeu et les méthodes d'analyse qui peuvent en découler me paraissent très intéressantes.

Un troisième reproche fait à la notion de jeu est la difficulté de définir et de cerner celle-ci. Il existe bien des jeux différents, bien des usages de l'idée de jeu, qu'il est impossible - et qu'il serait d'ailleurs stérile - de ramener à un modèle unique. Il me semble que la thèse illustre l'intérêt heuristique des images multiples du jeu. Jeux d'adresse, jeux d'aventure et jeux de stratégie, par exemple, suggèrent autant de structurations différentes d'une situation d'action vue par son (ou ses) acteurs. C'est peut-être cette multiplicité des situations et le fait que l'on tende à trop les simplifier ou trop les compliquer quand on les analyse en observateur extérieur, qui aboutit à donner l'impression que le jeu serait une notion insaisissable.

L'expérience de la recherche présentée ici et ces quelques réflexions - sans compter les textes mentionnés en bibliographie sur le thème du jeu - indiquent pour moi l'intérêt qu'il y aurait à un approfondissement théorique et méthodologique des rapports entre jeu et vie sociale. Il y faudrait, bien sûr, un autre volume. Celui-ci devrait reprendre la trace où cette thèse s'arrête : sur l'analogie profonde qui rapproche d'une part les microcosmes des jeux, leur fermeture relative et leur stylisation, leurs règles à

¹ J'ai d'ailleurs discuté ce problème en détail au chapitre 5.

la fois irréelles et concrètes, leur mélange de spontanéité et de contraintes, et d'autre part l'effort du praticien pour prendre du recul par rapport à sa situation, circonscrire son problème, s'en faire une image cohérente et en saisir les règles, combiner ses impulsions et ses intérêts dans la préparation réfléchie d'une action.

BIBLIOGRAPHIE

A. Présentation de la bibliographie

Le choix de la présentation des références bibliographiques de la thèse a été guidé par trois considérations :

- la nécessité d'indiquer les références des textes sur lesquels s'appuie la thèse,
- la volonté de présenter une bibliographie sélectionnée,
- le fait que, parmi les textes utilisés, nombreux sont ceux qui ressortent de la "littérature grise"; l'énoncé de certaines de ces références atteint la demi-page et plus, avec de nombreux auteurs, ou pas d'auteurs du tout : elles sont donc difficiles à utiliser selon les formats classiques (auteurs-date ou -numéro).

La solution que j'ai retenue est de proposer une bibliographie sélectionnée organisée autour de quatre thèmes : les jeux, les travaux auxquels la thèse est plus ou moins directement liée, la méthodologie, et l'environnement. Dans le texte, j'ai renvoyé en note aux références de la bibliographie par l'indication du thème, de l'auteur et/ou du titre, et de l'année. Dans le cas de références non sélectionnées pour la bibliographie, j'ai indiqué leurs références complètes en note.

Le renvoi au thème est indiqué par un sigle : BJ pour les jeux, BGM pour la méthodologie, EGE pour l'environnement, BR pour les travaux "apparentés". Ce dernier thème mérite un peu plus d'explication. Il reflète dans la bibliographie ce que j'ai exposé au premier chapitre : la constitution progressive de la thèse à partir d'un matériau constitué de nombreuses études, et dans le cadre d'un réseau de réflexion (d'où le R de BR). Les références correspondantes renvoient souvent à des rapports ou des ensembles de rapports non publiés, et dont le crédit revient à la fois à des auteurs parfois

multiples, aux organismes commanditaires et aux maîtres d'oeuvre. Dans ces conditions, classer par nom d'auteur ne m'a pas paru une solution convenable. J'ai préféré classer ces références par date, et préciser ensuite les auteurs et les maîtres d'oeuvre et d'ouvrage.

B. Documents sur les Jeux

Abt, C.C.; Serious Games, New York; Viking, 1979

Bataille, G.; Sommes-nous là pour jouer? ou pour être sérieux?; Critique, n°49, juin 1951, et n° 51-52, août-sept 1951

Berne E.; Des Jeux et des Hommes; Stock, 1964

Boorman S.A.; Go et Mao; Seuil

Brewer G.D. and Shubik M.; The War Game; Harvard University Press, 1979

Caillois, R.; Les Jeux et les Hommes - Le masque et le vertige; Gallimard, 1958

Carse, J.P.; Finite and Infinite Games - A vision of life as Play and Possibility; Macmillan Free Press, 1986

Dextreit, J., Engel N.; Jeu d'échecs et sciences humaines; Payot, 1984

Duke, R.D.; Gaming : the Future's Langage; Beverly Hills, Sage Publications, 1974

Duvignaud J.; Le jeu du jeu, Balland, 1980

Greenblat, C.S. and R.D. Duke; Principles and Practice of Gaming-Simulation; Sage Publications, 1981

- Hamburger H.; Games as models of social phenomena; Freeman, ?
- Huizinga J.; Homo Ludens; essai sur la fonction sociale du jeu, Gallimard, 1951
- Kawabata, Y.; Le maître, ou le Tournoi de Go; Albin Michel, 1975
- Maccoby M.; Le joueur - Le manager d'aujourd'hui; Inter Editions, 1980
- Mermet, L., Hordijk, L.; On getting simulation models used in international negotiation - a debriefing exercise; à paraître dans les comptes-rendus de la conférence sur les Processus de la Négociation Internationale tenue à l'IIASA, Laxenburg, Autriche, du 18 au 24 mai 1987
- Mermet, L.; Game Analysis - An analytical framework to bridge the practitioner-researcher gap in negotiation research; IIASA Working paper WP-87-084, 1987
- Müller-Schwarze, D.; Evolution of Play Behavior; Benchmark Papers in Animal Behavior series, n° 10; Dowden, Hutchinson and Ross, 1978
- Potter, S.; The theory and Practice of Gamesmanship - or the art of winning games without actually cheating; Rupert Hart-Davis, 1947
- Shubik, M.; Games for Society, Business and War - Toward a theory of Gaming; Elsevier, 1975
- Stahl I.; Operational Gaming - An international Approach; IIASA Pergamon Press, 1983
- Suits, B.; The Grasshoper - Games, Life and Utopia, Scottish academic Press, ?
- Thomas, L.C.; Games, Theory and Applications; Ellis Horwood, 1984
- Von Neumann, J., Morgenstern, O.; Theory of Games and Economic Behavior; Princeton University Press, 1953

Vouro'h A.; Un jeu avec l'animal - Pratiques et représentations de la chasse en Cévennes Lozériennes; Thèse de doctorat troisième cycle de Sociologie; Université de Paris X-Nanterre, 1984

Winnicott, D.W.; Playing and Reality; Tavistock, ?

Zeigler, B.P.; Theory of Modelling and Simulation; Wiley, 1976

C. Etudes et recherches apparentées ("RESEAU" SCORENA, Laboratoire d'Econométrie, ...)

C.1 Travaux de synthèse

Affrontement ou connivence - la nature, l'ingénieur et le contribuable; Claude Henry; à paraître

L'environnement dans l'analyse et la négociation des projets;
Cahiers du GERMES, n°12, 1987
Association GERMES, 23 rue Froidevaux, 75014 Paris

La décision au fil de l'eau - Systèmes de pensée et d'action à l'oeuvre dans la gestion des milieux naturels en France; Gilles Barouch; Thèse de doctorat en Sciences de l'Organisation; Université Paris-Dauphine, 1987

La gestion patrimoniale de la qualité - vers une écologie de l'action; Henry Ollagnon; Thèse d'Etat à paraître

Le Patrimoine du Futur - Approches pour une gestion patrimoniale des ressources naturelles; Jean de Montgolfier et Jean-Marc Natali; Economica, 1987

C.2 Autres travaux

Approche multi-critères des problèmes de décision; Bertier P., de Montgolfier J.; Edition Hommes et Techniques, 1977

Propositions pour une gestion patrimoniale des eaux souterraines - l'expérience de la nappe phréatique d'Alsace; Henry Ollagnon; Bulletin Interministériel pour la Rationnalisation des Choix Budgétaires, n°36, mars 1979

Tentatives pour poser le problème forestier en termes de patrimoine; Jean de Montgolfier et Patrice Bertier; Communication présentée au Congrès de l'Association des Ruralistes Français, Lyon, 22-23 novembre 1979

Déterminants de la gestion patrimoniale - note complémentaire; Ministère de l'environnement et du cadre de vie - Mission des Etudes et de la Recherche)- Groupe d'Evaluation de l'environnement et du patrimoine; AIDA, 1980. Contient en particulier :

- Le système des relations patrimoniales; L. Mermet;
- Patrimoine et Gestion Patrimoniale; Claude-Jérôme Maestre.

Etude pour l'amélioration de la gestion du milieu rural; Ministère de l'Agriculture, Direction de l'aménagement - service de l'aménagement Rural et des Equipements - Sous-Direction de l'aménagement rural et des actions régionalisées, Direction Générale de l'administration et du financement, service des affaires financières, bureau R.C.B.; SCORE, 1980 :

- IV : Croissance et développement d'une commune - les cas de Saint-Clement la Rivière (34), Plougastel-Daoulas (29), Pradelles (43),
- V : Quatre cas de gestion au sud de la France - deux P.A.R. (Tarn), Directive d'aménagement et contrat de pays (Pyrénées Orientales), P.O.S. en commune péri-urbaine (Hérault), installation d'un éleveur caprin en zone viticole (Aude),
- VI : Cinq cas de gestion au sud-est de la France : la réintroduction d'un usage forestier : la coupe affouagère à Volx (04), redéfinition de l'usage d'un territoire : exploitation Chaix-la-Barre et propriété du conseil général à Sivergues (84), Choix d'un aménagement des communaux de Robion, Maubec, Les Taillades (84), l'abandon d'un projet forestier sur le communal de Lauris (84), la non-introduction forestière dans le bois communal de Reillane (84),
- VIII : Quinze années d'investissements et choix municipaux dans

une commune de moyenne montagne

- IX : Choix du mode de développement d'une commune de haute montagne,
- X : Théorie et pratique de l'aménagement rural en pays de grande culture : le cas de l'Aisne.

Tensions et conflits dans l'environnement; Ministère de l'Environnement et du cadre de vie - Mission des Etudes et de la Recherche; SCORE, 1980 ;

- Rapport définitif; P.Bertier, F.Enel, L.Mermet; 1980

Elements pour une gestion patrimoniale - perspectives, facteurs de blocage; Laurent Mermet; Ministère de l'Environnement - Direction de la Prévention des Pollutions - Mission des Etudes Statistiques et du Plan, Ministère de l'Urbanisme et du Logement - Mission des Etudes et de la Recherche - Groupe de Prospective; SCORE, 1981

Evaluation d'expériences de mise en valeur sylvo-pastorale et d'aménagement rural dans le Buech; C.E.E.-A.D.D.E.R. ;

- Etude des logiques d'acteurs et de l'impact des expériences et des procédures sur la commune de Ribeyret; Patrice Bertier, Jean-Marc Natali, 1981
- Les aménagements sylvo-pastoraux de la forêt domaniale de Pomot, Patrice Bertier, Jean-Marc Natali, 1981
- Evaluation en termes de patrimoine des expériences d'améliorations sylvo-pastorales et des procédures d'aménagement - recherche de critères d'évaluation patrimoniale; L.Mermet, J.M.Natali, 1981
- Rapport final; P.Bertier, J.de Montgolfier, J.M.Natali, D.Alexandrian, 1981

Problèmes et conflits à propos du Coscione : éléments de diagnostic, facteurs de déblocage de la situation; L.M.Joffre, L.Mermet, J.M.Natali; AIDA-Commission Interministérielle des comptes du patrimoine, 1981

Choix autoroutiers en France; Alain Grandjean et Claude Henry; Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, 1982

Choix autoroutiers et calcul économique; Claude Henry et Alain Grandjean; Laboratoire D'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, 1982

Comptes du patrimoine naturel vegetal méditerranéen - application à la corse; Commission Interministérielle des Comptes du Patrimoine Naturel; AIDA; CEMAGREF :

- Les acteurs sociaux et la gestion du patrimoine naturel corse - Le cas du Vénacais; P.Bertier, J.M.Natali, 1981
- Rapport final; P.Bertier, J.de Montgolfier, J.M.Natali, L.M.Joffre, 1982

Elaboration d'une méthode d'évaluation économique des conséquences sur l'environnement des grands projets (EME); Ministère de l'Environnement, Direction de la Prévention des Pollutions - Mission des Etudes, des Statistiques et du Plan, Mission des Etudes et de la Recherche - Groupe de Prospective; SCORE, 1982;

Première Partie "EME1"; chef de projet : Patrice Bertier

- Le cas de l'autoroute A 71; Claude Henry et Alain Grandjean; Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique,
- La Fosse Marmitaine (décharge contrôlée de déchets industriels à Tourville la Rivière); Gilles Barouch,
- Le Marais Poitevin; Laurent Mermet

Deuxième Partie "EME2"; chefs de projet : Gilles Barouch et Laurent Mermet

- L'environnement face à la procédure de l'étude d'impact - bilan et perspectives pratiques; Gilles Barouch,
- Fiches pratiques et méthodèmes, Méthodes générales, Gilles Barouch et Alain Grandjean,
- L'environnement face aux évaluations "côut-avantage : un manuel pratique, Laurent Mermet,
- Réflexions théoriques sur les concepts de côut et de valeur, Alain Grandjean.

Etude pour l'amélioration de la gestion des eaux dans la Sèvre Nantaise (Etude "Sèvre Nantaise"); Ministère de l'Agriculture : Direction Générale de l'Administration et du Financement, Service des affaires Financières, Bureau R.C.B., Direction de l'Aménagement; SCORENA, 1982; chef de projet : Gilles Barouch

- Aspects Juridiques et Institutionnels de la Politique de l'Eau en France; Gilles Barouch,
- Le cas de la Sèvre aval; Gilles Barouch,
- Le cas de la Moine; Laurent Mermet;
- Le district de Montaigu; Françoise Enel,
- Les relations entre une société locale et l'eau dans une commune du bassin amont de la Sèvre Nantaise; Damien Mermet,
- La Sanguèze aval de Vallet au Pallet; H. Wehrlin,
- Eléments de diagnostic (document de synthèse).

La R.T.M. dans une France décentralisée : plusieurs acteurs pour un dessein commun; Henry Ollagnon; Revue Forestière Française, n° spécial "Restauration des Terrains en Montagne", n°5, année 1982

La restauration des terrains en montagne, actualité d'une entreprise centenaire; Louis de Crécy; Revue Forestière Française, n°5, année 1982

Les Parcs Naturels Régionaux - Bilan et perspectives; Thierry Billet, Marie-Elisabeth Chassagne, Laurent Mermet, Jean-Marc Natali; Fédération des Parcs Naturels de France - Conférence Permanente des Parcs, 1982

Potentiel et contraintes d'utilisation des vieux salins d'Hyères, Laurent Mermet et Jean-Marc Natali; Conservatoire de l'Espace Littoral et des Rivages Lacustres - SCORE, 1982

Assainissement agricole et régression des zones humides en France; Laurent Mermet, Michel Mustin; Institut pour une Politique Européenne de l'Environnement, 1983

Calcul Economique et Environnement - L'aménagement hydro-électrique du Haut-Rhône; Alain Grandjean; Thèse de Troisième Cycle, Université de Paris-Val de Marne, 1983

Etude pour l'amélioration des actions de restauration des terrains en montagne (R.T.M.); Ministère de l'Agriculture : Direction des Forêts - Bureau des Equipements de Protection et d'Accueil, CEMAGREF Groupement de Grenoble, division "Protection contre les érosions", Direction Générale de l'administration et du financement

- bureau R.C.B., SCORE :
- Gestion du patrimoine naturel et gestion des risques naturels dans la commune de Jausiers; Jean-Marc Natali, 1982
- Le cas de Saint Colomban des Villards; Françoise Enel, 1982
- Etude de cas dans une vallée Pyrénéenne : dynamique autour d'un torrent (Germe et Loudenvielle); Cécile Delesalle, 1982
- Rapport général - une approche patrimoniale de la gestion de la sécurité et de la qualité du milieu physique en montagne, 1983

Le calcul économique public comme outil tactique et stratégique dans les processus de décision; Alain Grandjean; Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique, 1983

Public economics and the conservation of natural environments; Claude Henry; Papier présenté au 5ème Symposium de la Fondation Marcus Wallenberg pour la Coopération Scientifique Internationale, Stockholm, 1-3 Septembre 1983; document Laboratoire d'Econométrie de l'Ecole Polytechnique

Résoudre les problèmes d'environnement à travers conflits et négociations; Ministère de l'Environnement - Groupe de Prospective; SCORE :

- Des solutions négociées aux problèmes d'environnement - les expériences américaines; quelles perspectives en France?; Laurent Mermet, 1982
- La nature, l'espace, le temps : points de vue sur les tensions de l'environnement; Laurent Mermet, 1982
- Rapport final; Laurent Mermet, Gilles Barouch, Françoise Enel, Jean-Marc Natali, 1983

Acteurs et patrimoine dans la gestion de la qualité des milieux naturels; Henry Ollagnon; Aménagement et Nature, n°74, 1984

Plus de démocratie pour l'environnement - Compte-rendu d'un atelier sur l'aide à la décision et participation du public en matière d'environnement; Laurent Mermet; Colloque "Les politiques de l'environnement face à la crise", Association GERMES, Paris, 10-12 janvier 1984

Agriculture et Environnement : vers une gestion de la qualité;
Henry Ollagnon; revue Pour, n°99, 1985

Comment gérer la forêt méditerranéenne?; Jean de Montgolfier; Pour
la Science, octobre 1985

La gestion des espaces naturels; Laurent Mermet; revue Pour,
n°99, janvier 1985

Le Système-Sologne; Laurent Mermet; Ministère de l'Environnement -
Service de la Recherche, des Etudes et du Traitement de
l'Information sur l'Environnement; SCORENA, 1985

Terres et Eaux - approches techniques pour conserver et mettre en
valeur les zones humides; Rapport du groupe de travail
"Valorisation Agronomique des Zones Humides"; Laurent Mermet;
CESTA, 1986

D. Références générales méthodologiques

Anonyme; Le livre des ruses - la stratégie politique des arabes;
trad. Khawam; Phébus, 1976

Bateson G.; Vers une écologie de l'esprit; Seuil, T.1 : 1977, T.2 :
1980

Berry M.; Une technologie invisible; Centre de Recherche en Gestion
de l'Ecole Polytechnique (Paris), 1983

Clausewitz Carl von; De la guerre; Les éditions de minuit, 1955

Cox, J.R. et Willard, C.A.; Advances in Argumentation Theory and
Research; Southern Illinois University Press, 1982

Crozier M., Friedberg E.; L'acteur et le Système; Seuil, 1977

Crozier M.; Le phénomène bureaucratique; Seuil, 1964

- De Rosnay J.; Le microscope; Seuil, 1975
- Dispaux G.; La logique et le quotidien; Les éditions de minuit, 1984
- Dreyfus S.E.; Formal models vs. human situational understanding : inherent limitations on the modeling of business expertise; Dept. of Ind. Engineering and Operations Research, University of Berkeley, 1981
- Dupont C.; La négociation - conduite, théorie, applications; Dalloz, 1986
- Fisher R., Ury W.; Comment réussir une négociation; Seuil, 1982
- Gaudin T.; L'écoute des silences; UGE 10/18, 1978
- Hall P.; Great Planning Disasters; University of California Press, 1980
- Huss W.R., Honton E.J.; Alternative methods for developing business scenarios; Technological forecasting and social change 31, 219-238, 1987
- Lakoff G., Johnson M.; Les métaphores - dans la vie quotidienne; Editions de Minuit, 1985
- Machiavel; Oeuvres complètes; Gallimard, 1952
- Maestre C.; Histoire et contenu d'une approche des systèmes; Cahiers du LAMSADE, septembre 1985
- Perelman Ch., Olbrechts-Tyteca L.; Traité de l'argumentation - La nouvelle rhétorique; Editions de l'Université de Bruxelles, 1970
- Raiffa, H.; The Art and Science of Negotiation - How to resolve conflicts and get the best out of bargaining; Belknap - Harvard University Press, 1982

Roy B.; Méthodologie Multicritère d'aide à la décision; Economica (Paris) 1985

Schnaars, S.P.; How to develop and use scenarios; Long Range Planning, Vol.20, n°1, pp.105 à 114, 1987

Serres, M.; Hermès V - Le passage du Nord-Ouest; Les Editions de Minuit, 1980

Simons H.W., Mechling E.W.; The rhetoric of Political Movements, dans Political communication settings, ??

Steiner C.M.; The other side of power - How to become powerful without being power-hungry; Grove Press, 1981

Sun Tse; Les treize articles; L'impensé radical, Paris, 1978

Ténière-Buchot P.F.; Le tablier des pouvoirs - Coyotes et lapins, chasseurs et grand-pères - Systèmes calamiteux et stratagèmes complexes - La conquête des manufactures - ?; Stratégique, n°s 30,31,32, 2/1986, 3/1986, 4/1986

Toulmin S.E.; The uses of argument; Cambridge university Press, 1958

Watzlawick P. et al.; Changements, paradoxes et psychothérapies; Seuil, 1977

E. Références générales sur l'environnement

Association GERMES; Les politiques d'Environnement face à la crise; Actes du colloque international organisé par l'association du GERMES et le Ministère de l'Environnement, Paris, 10,11,12 janvier 1984; Cahiers du GERMES, n°s 9 (1984), 10 et 11 (1985)

- Bernard-Becharies J.F. et al.; Un évaluateur d'environnement : la méthode RESY; Ministère de l'Environnement - Groupe de Travail sur les indicateurs d'environnement, 1980
- Cadoret A. (ed.); Protection de la nature : histoire et idéologies - de la nature à l'environnement; L'Harmattan, 1985
- Clark W., Munn R.E.; Sustainable development of the biosphere. IIASA- Cambridge University Press, 1986
- Godard O.; La dialectique organisationnelle des systèmes socio-économiques et de leur environnement bio-physique - Problématique générale et analyse de l'organisation marchande; Thèse d'Etat, 1981
- Holling C.S.; Adaptive Environmental Assessment and Management; IIASA - John Wiley and sons, ?
- INSEE -Ministère de l'Environnement; Les comptes du patrimoine naturel; Collections de l'INSEE, 1986
- Kalaora B., Savoye A.; Forêt et sociologie - les forestiers de l'école de Le Play. défenseurs des populations de montagne (1986-1913); INRA - Université de Paris VIII - Saint-Denis, 1984
- Myers Ed.; The Gaia Atlas of Planet Management for today's caretakers of tomorrow's world; Pan books, 1985
- Olivry D.; Participation des communautés locales et groupes d'intérêts à la planification et la gestion des projets hydrauliques; Thèse de doctorat en sciences et techniques de l'environnement, Université Paris XII - val de Marne, 1985
- Passet R.; L'économie et le vivant; Payot, 1979
- Passet R.; Une approche multidisciplinaire de l'Environnement; Economica, 1980

TABLE DES ILLUSTRATIONS

- Planche 1 (p. 36) : Les stratégies de base de la protection de l'environnement
- Planche 2 (p. 42) : Le "jeu avec le feu" : les acteurs en présence
- Planche 3 (p. 64) : La gestion de l'environnement vue comme une aventure
- Planche 4 (p. 66) : Avantages et inconvénients d'une perception en termes d'aventure
- Planche 5 (p. 83) : Centrage de l'analyse sur un territoire ou sur un problème?
- Planche 4 (p. 87) : Régimes socio-écologiques
- Planche 7 (p. 92) : Régimes socio-écologiques et typologie des problèmes de gestion de l'environnement
- Planche 8 (p. 95) : Orientations diverses des acteurs d'environnement
- Planche 9 (p. 98) : Cadrage des problèmes d'environnement par diverses doctrines
- Planche 10 (p. 130) : Jeux sociaux multiples autour d'un écosystème
- Planche 11 (p. 130) : Jeux sociaux multiples : Micro-, macro- et méso-jeux

- Planche 12 (p. 130) : Diagnostic de la gestion effective, questions essentielles correspondant aux différents niveaux de jeu
- Planche 13 (p. 136) : Une check-list de questions sur les logiques d'acteurs
- Planche 14 (p. 146) : Avantages et inconvénients respectifs de la prise en compte des raisons avancées par un acteur et des causes que l'on peut attribuer, de l'extérieur, à ses choix
- Planche 15 (p. 155) : Définition des critères patrimoniaux : cas de la zone humide
- Planche 16 (p. 156) : Utilisation des critères patrimoniaux, cas de la zone humide
- Planche 17 (p. 168) : Place de la rhétorique dans les jeux qui se trament autour de l'écosystème
- Planche 18 (p. 218) : De la mission à la technique, de la technique à la tactique
- Planche 19 (p. 221) : Un tableau de bord tactique
- Planche 20 (p. 239) : Usages passés et filières présentes dans la gestion d'un petit cours d'eau

TABLE DES MATIERES

Remerciements

Introduction

A.	But de la recherche	1
B.	Organisation de la thèse	3

Premier chapitre : Matériau et itinéraire
de la recherche

A.	L'accumulation du matériau : une réflexion pragmatique guidée par une demande	7
B.	La recherche d'une synthèse	18

Chapitre Deux : Le jeu avec le feu
- un exemple tiré d'une
étude de cas

A.	Le feu comme système de gestion effective	2
B.	Le diagnostic par essais- erreurs - un petit memento des modes d'intervention reçus	6
C.	Les acteurs et leurs logiques	12
D.	Interactions des acteurs	19
E.	Un jeu bloqué	21
F.	Une perspective historique	24
G.	Et l'expertise scientifique et technique?	26

Chapitre trois :	L'environnement :	
	jeu d'aventure, d'adresse,	
	ou de stratégie?	
A.	L'environnement, jeu d'aventure	59
B.	Du jeu d'aventure au jeu de stratégie	69
C.	La gestion technique, jeu d'adresse	74
D.	Du jeu d'adresse au jeu de stratégie	75
Chapitre Quatre :	Diversité et ressorts fondamentaux des jeux d'environnement	
A.	Diversité des jeux d'environnement	85
B.	Les ressorts communs des jeux d'environnement	103
Chapitre cinq :	Diagnostic de problèmes d'environnement en termes de jeu	
A.	Joueur et acteur réel : une analogie à approfondir et à nuancer	116
B.	Jeu ou jeux d'environnement?	118
C.	Distinctions d'échelles	118
D.	Jeux fonctionnels et jeux bloqués	120
E.	Considérations sur la relation jeu-système	124
F.	Les niveaux de jeu	125
G.	A chaque acteur son jeu	126
H.	Le jeu d'environnement	
I.	Articulation des différentes perspectives	129

Chapitre Dix : Les perspectives de gestion
intégrée de l'environnement

A.	Nécessité et difficulté d'une gestion intégrée	260
B.	Perspectives pour la mise en oeuvre d'une gestion intégrée	271

Conclusions

A.	Conclusions relatives à l'environnement et à sa gestion	294
B.	Conclusions méthodologiques	302

Bibliographie

A.	Présentation de la bibliographie	310
B.	Documents sur les Jeux	311
C.	Etudes et recherches apparentées à la thèse	313
D.	Références générales méthodologiques	319
E.	Références générales sur l'environnement	321

Table des illustrations

Table des matières

Vu : le Président

B. Roy

Vu : les suffragants

L. Chabason

H. Décamps

C. Henry

J. C. Lefeuvre

G. de Pourville

Vu et permis d'imprimer :

le Président de l'Université de Paris IX Dauphine