

Projets, tentations et fantasmes hathrôlogiques : le syndrome patrimonial

- Laurent Mermet, ENGREF

2 février 2007
Montpellier

RES 10

Laurent Mermet

- « *C'est une chose étrange à dire que plusieurs sont un, et un plusieurs, et il est facile de contredire celui qui soutient l'un quelconque de ces deux points. [...] L'un et le multiple, identifiés par le raisonnement, circulent partout et toujours. [...] C'est une chose qui est [...] en nous comme une qualité inhérente à la raison même [...]. Dès le moment où elle s'est réveillée chez un jeune homme, il est enchanté comme s'il avait découvert un trésor [...] et il n'est pas de sujet qu'il ne se plaise à remuer, tantôt roulant les choses d'un côté et les brouillant en une seule, tantôt les déroulant et les divisant [...]. »*
- « *[de même] les sages de notre temps font l'un et le multiple à l'aventure, plus vite ou plus lentement qu'il ne le faudrait [...] les nombres intermédiaires leur échappent, et c'est ce qui distingue la dialectique de l'éristique dans les discussions que nous avons entre nous. »*

Platon, *Philèbe*, 16-18

Rappel du contexte RES

- RES / Une analyse institutionnelle de l'action théorique des chercheurs dans le champ de l'environnement
- des approches sur
 - ◆ la recherche d'un nouveau pacte critique (RES 0, 1)
 - ◆ l'analyse des rhétoriques qui règnent sur le champ (RES 4)
 - ◆ l'analyse des fondements institutionnels de nos champs de recherche (RES 5)
 - ◆ l'implication du chercheur comme analyste (RES 3, 7)
 - ◆ un travail d'approfondissement de l'ASGE (RES 2, 6)
 - ◆ le réexamen de théories de la gestion sociale et politiques de l'environnement (RES 8, 9)
- troisième et dernière séance pour le réexamen de théories

Introduction (1)

4

- RES 8 et 9 : des théories clairement identifiées
- Ici (RES 10)
 - ◆ une théorie bien identifiée mais de faible portée : la gestion patrimoniale
 - ◆ qui renvoie à une nébuleuse d'approches
 - ◆ qui reposent sur l'idée que l'action environnementale est le fait du collectif lui-même
 - ◆ qui vont de la gestion patrimoniale aux approches en termes d'apprentissage collectif), en passant par diverses approches néo-patrimoniales, revendiquées ou non
 - ◆ qui se trouve aujourd'hui en position dominante, et dont les conceptions sont souvent reprises implicitement

Introduction (2)

5

- Revenir en profondeur sur la gestion patrimoniale (Ollagnon, Brédif)
 - ◆ Formuler une critique aussi explicite que possible des limites intrinsèques de l'approche patrimoniale orthodoxe
 - ◆ Mettre en lumière des éléments de genèse et de différenciation de l'ASGE
- Utiliser cette analyse critique pour aborder les thèmes de la *doxa* actuelle qui partage tout ou partie des bases de la gestion patrimoniale - notamment
 - ◆ L'approche néo-patrimoniale (Weber et al.)
 - ◆ L'approche de l'apprentissage collectif (Hatchuel, Aggeri)
- Mettre en évidence les fondements communs de ces approches
 - ◆ au regard de la problématique RES : d'où et à qui parle le chercheur? Que fait-il à qui, pour qui, avec la théorie?
 - ◆ de la problématique TGSE : qui peut agir, et comment, pour l'environnement?

Plan

6

- La gestion patrimoniale
 - ◆ Histoire et propositions de la gestion patrimoniale
 - ◆ Critique de la gestion patrimoniale : pulsions et fantasmes hathrôlogiques
- L'extension du modèle patrimonial
 - ◆ Un aperçu des approches néo-patrimoniales
 - ◆ Une discussion rapide des thèses de l'apprentissage collectif
- Syndrome patrimonial et spirale hathrôlogique

Les origines de la gestion patrimoniale (1976-1980)

- Une étude fondatrice : la pollution de la Nappe Phréatique d'Alsace (Bertier, Montgolfier, Ollagnon, 1976)
- Un problème prototypique
 - ◆ une dégradation lente et multiforme
 - ◆ sous l'action de multiples acteurs
 - ◆ des responsabilités environnementales dispersées ou non assumées
 - ◆ des instruments administratifs, techniques et économiques qui ne suffisent pas

Une reformulation du problème...

- Un manque d'*investissement* de la part des acteurs
- Un déficit de *lien*, de relation entre eux
- Retrouver et mobiliser des « titulaires »
- Centrer l'analyse sur « l'acteur-en-relation-avec-son-milieu » (Ollagnon, 1987), sur la « relation patrimoniale »

... et la forme de la solution (1)

- « Une gestion patrimoniale passe par :
 - ◆ la prise de conscience de l'intérêt de faire quelque chose, de chercher une meilleure gestion d'un bien particulier;
 - ◆ le repérage des titulaires, des acteurs patrimoniaux, et la reconnaissance de ce statut par les décideurs actuels;
 - ◆ la mise en place de nouveaux comportements, de nouvelles relations entre groupes autour du bien considéré;

... et la forme de la solution (2)

- ◆ la négociation des principes de gestion de ce bien
 - ◆ le recueil d'informations adaptées à cette (ou ces) nouvelle(s) gestion(s)
 - ◆ des montages institutionnels qui lui permettent de fonctionner.
- Comportements, relations, langages, institutions changent ensemble, si cela change concrètement. Il y a bien une troisième voie entre « développement à tout crin » et conservation « muséographique ».

Les antécédents de la gestion patrimoniale (années 1970)

- Un contexte « technocratique » :
un problème public, à traiter par un acteur rationnel
- Remise en question à partir de la recherche opérationnelle
 - ◆ le multi-critère (Roy, Montgolfier, Bertier)
 - ◆ qui glisse vers le multi-acteurs
(pénétration des idées défendues par Crozier)...
 - ◆ ... et les approches systémiques (problèmes liés entre eux)
- Remise en question à partir de l'environnement
 - ◆ « Groupe interministériel d'évaluation de l'environnement »
(1973-75)
 - ◆ approche de « comptabilité patrimoniale »

Genèse de la gestion patrimoniale (1976-1980)

- Dans l'étude Nappe d'Alsace, H.Ollagnon arrive après un an de collaboration Bertier-Montgolfier, porteur (selon lui) de l'idée de patrimoine
- Mission Storelli (aménagement du littoral méditerranéen), comptes de la forêt méditerranéenne
- Problème des feux de forêts
- Etude pilote sur les systèmes d'acteurs (Natali, Montgolfier, Bertier, 1979)

Genèse de la gestion patrimoniale (1976-1980) (2)

- La « gestion patrimoniale » naît à la confluence de plusieurs courants
 - ◆ courant économique et organisationnel : comptabilité et logiques d'acteurs (Bertier et Montgolfier)
 - ◆ courant systémique : systèmes écologiques et sociaux, complexité et systèmes
 - ◆ courant sociopolitique : identité, appropriation et investissements patrimoniaux (Ollagnon)
 - ◆ courant conservateur (« *Heritage* », patrimoine naturel et culturel (années 1960))
- Les controverses sur la paternité de la gestion patrimoniale sont sans doute à analyser au regard des attitudes % ces dimensions différentes

La matrice patrimoniale : une réponse à la technocratie

14

| Cahier des charges de la GP | Portrait-robot de la technocratie |
|--|--|
| Pluralité des acteurs et des points de vue | Un décideur, un intérêt général |
| Titularité, appropriation, identité | Traitement collectivisé ou privatisé des problèmes |
| Conception relationnelle et évolutive de la gestion | Traitement figé, rigide, des problèmes |
| Privilégier la négociation comme principe de gestion | Action étatique, sans négociation |
| Raisonner à long terme, en intergénérationnel | Approches « curatives » : problème, solution |
| Sortir des approches sectorielles, « 3 ^{ème} voie » | Cloisonnement administratif sectoriel |
| Dépasser les approches technico-administratives | Approches techniques et juridico-administratives |

Le développement de l'approche patrimoniale (1981-1987)

- Implantation au service des études du Ministère de l'Agriculture (DAFE/BEPE)
- Lancement d'études pilotes
 - ◆ la Sèvre Nantaise
 - ◆ la restauration des terrains en montagne
- Constitution d'un réseau plus large
 - ◆ viennent s'ajouter : Gilles Barouch, Jean-Marc Natali, Françoise Enel, Laurent Mermet, avec le soutien d'autres qui participent aux discussions ou aux travaux

Le développement de l'approche patrimoniale (1981-1987) (suite)

- Une période très féconde
- qui repose sur des études de terrain qualitatives, avec enquêtes auprès des acteurs du problème
- qui débouche sur une batterie de concepts et de grilles méthodologiques
- elle se termine par des ouvrages de synthèse
 - ◆ *Le patrimoine du Futur* (Montgolfier et Natali, 1987)
 - ◆ « *Une nécessaire rencontre des approches théoriques et pragmatiques de la nature : l'audit patrimonial de type système-acteur* » (Ollagnon, 1987)
- Qui aura un écho au-delà du cercle des initiés (Godard, Franck-Dominique Vivien)

La divergence des perspectives (1987-1989)

17

- Retour vers la pratique (Enel, Natali)
- Approfondissement des fondements systémiques, fondé sur l'école de Palo Alto
(Gilles Barouch : « *La décision en miettes* », 1989)
- Recherche de complémentarité entre technique, administration, économie et dimension patrimoniale (abandon du label) (Montgolfier)
- Tournant stratégique, centré sur l'acteur de changement (Mermet, 1989)
- Normalisation méthodologique et doctrinale (Ollagnon)

La gestion patrimoniale normalisée ¹⁸ (1989-...)

- Sous le label patrimonial, ne reste que le courant Ollagnon
- Centré
 - ◆ sur **une** méthode : l'audit patrimonial
 - ◆ sur **une** grille de lecture : IDPA
 - ◆ sur **une** doctrine patrimoniale unique
 - ◆ **un** horizon pratique : l'institution patrimoniale
- Organisé de façon close (« sécurisée »)
 - ◆ codification des méthodes
 - ◆ formation des auditeurs (INA-PG)
 - ◆ certification des interventions

Les éléments clés de la gestion patrimoniale, avec 30 ans de recul

19

| Cahier des charges de la GP | Evolution contexte et idées |
|--|--|
| Pluralité des acteurs et des points de vue | « Génération Cavada », exercice ENSILO |
| Titularité, appropriation, identité | Ecole des <i>commons</i> , approches anthropologiques |
| Conception relationnelle et évolutive de la gestion | <i>Adaptive Environmental Assessment & Management</i> |
| Privilégier la négociation comme principe de gestion | Montée de la concertation |
| Raisonner à long terme, en intergénérationnel | Développement durable, Bruntland |
| Sortir des approches sectorielles, « 3 ^{ème} voie » | Développement durable, gestion intégrée |
| Dépasser les approches technico-administratives | ... est devenu le discours de l'administration elle-même ! |

Plan

20

- La gestion patrimoniale
 - ◆ Histoire et propositions de la gestion patrimoniale
 - ◆ Critique de la gestion patrimoniale : pulsions et fantasmes hathrôlogiques
 - ◆ **présentation de la thèse d'H.Brédif**
 - ◆ **l'impensé sectoriel**
 - ◆ **une machine de guerre pour rendre le point de vue environnementaliste impensable**
 - ◆ **l'unité de problème et d'action, postulat central**
 - ◆ **l'auditeur, porte-parole de l'unité**
- L'extension du modèle patrimonial
- Syndrome patrimonial et spirale hathrôlogique

La thèse d'H.Brédif (2004) : présentation générale

- Le seul document public qui expose de façon systématique la gestion patrimoniale
- La théorie proposée est en tous points celle d'Ollagnon, 1987
- Illustrée par 5 études de cas
 - les systèmes internationaux de certification (forêt)
 - la gestion de l'eau dans la vallée de l'Arce
 - le val inondable de la Charente
 - la forêt de Belledonne
 - le plateau de Saclay
- Une forme élaborée, une culture générale notable

La thèse d'H.Brédif (2004) : présentation générale (suite)

- Un autisme complet % recherches et innovations des années 1990 et 2000
 - ◆ sur concertation et participation
 - ◆ sur les théories de la gestion de l'environnement (en particulier sur la notion de gestion elle-même)
 - ◆ sur les problèmes traités dans les terrains
- Une revendication d'originalité et d'ambition majeures

Plan

23

- La gestion patrimoniale
 - ◆ Histoire et propositions de la gestion patrimoniale
 - ◆ Critique de la gestion patrimoniale : pulsions et fantasmes hathrôlogiques
 - ◆ **présentation de la thèse d'H.Brédif**
 - ◆ **l'impensé sectoriel**
 - ◆ **une machine de guerre pour rendre le point de vue environnementaliste impensable**
 - ◆ **l'unité de problème et d'action, postulat central**
 - ◆ **l'auditeur, porte-parole de l'unité**
- L'extension du modèle patrimonial
- Syndrome patrimonial et spirale hathrôlogique

L'impensé sectoriel de la démarche : le cas de l'Arce

- La demande : « la motivation initiale ne porte pas sur la gestion de problèmes de l'eau, mais, « désireux de renforcer les champs de compétence de la DDAF, son directeur a identifié de gestion de l'eau comme une question potentiellement porteuse pour un redéploiement de ses services. »
- Les choix d'entretiens : essentiellement agricoles
- Les habitants de la vallée : des producteurs de champagne

L'impensé sectoriel de la démarche : le cas du plateau de Saclay

- La demande initiale : une association agricole cherchant l'ouverture
- Les recommandations
 - ◆ reconnaître le caractère exceptionnel du plateau de Saclay
 - ◆ « à territoire exceptionnel, projet exceptionnel » : il ne s'agit plus de tendre à l'excellence dans tel ou tel domaine ; l'excellence est recherchée dans la composition réussie entre des richesses et des enjeux a priori très différents [*désectorialisation*]
 - ◆ mettre l'agriculture du plateau en condition de répondre pleinement aux différents enjeux de ce territoire
 - ◆ nécessité d'un pilotage unitaire
 - ◆ placer la gestion de territoire sous le signe du lien convivial

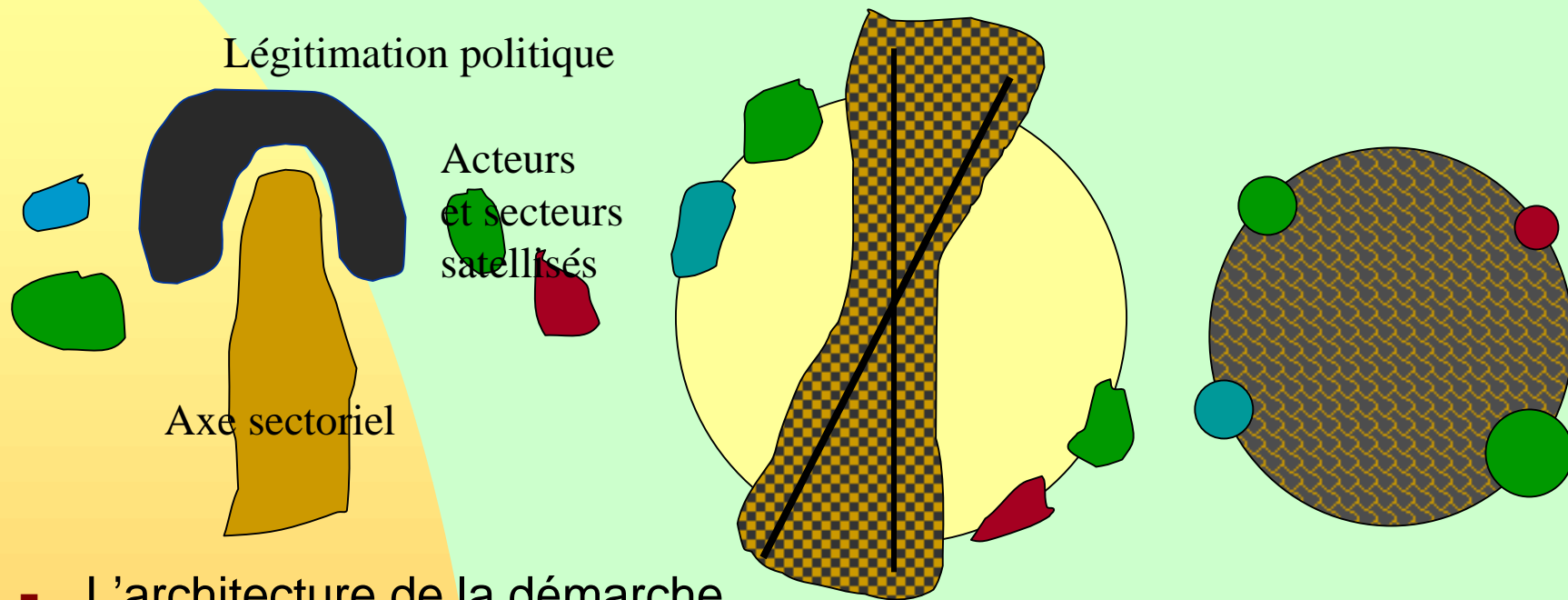
L'impensé sectoriel de la démarche : le cas de la forêt de Belledonne

26

- La demande initiale : l'interprofession forêt-bois
- « Une gestion de la forêt reposant sur la seule dynamique de la filière et l'économie du bois n'est plus possible aujourd'hui »
- « En conséquence, ..., mettre en place [...] un dispositif permanent permettant, au niveau départemental ainsi qu'aux niveaux territoriaux, de faciliter la rencontre entre acteurs, leurs prises de décision, l'exécution de ses décisions et l'évaluation des actions conduites »
- « [assurer une] représentation légitime des élus des collectivités territoriales concernées ainsi que la représentation de tous les acteurs de la société concernés par l'usage de la forêt et du bois
- « dans l'attente de cet outil de facilitation, il donne mandat à l'interprofession de la forêt et du bois pour poursuivre dans l'esprit décrit ci-dessus, la mise en oeuvre de la présente charte »

L'axe (alliance) sectoriel-régulateur, fondement de l'institution patrimoniale

27



- L'architecture de la démarche
 - ◆ un instituant sectoriel
 - ◆ validé par le politique
 - ◆ une invitation aux autres secteurs à rejoindre l'axe
 - ◆ ... en toute *confiance*, et dans la *convivialité*

L'imaginaire sectoriel imprègne la démarche patrimoniale

- Les victimes? Les « gestionnaires du vivant »
- Leur mythologie sectorielle est reprise telle quelle
 - ◆ dans le cas de l'Arce, elle est dotée d'une dignité culturelle (un « esprit de vallée »)
 - ◆ dans le cas de la forêt, on retrouve les classiques scénarios repoussoirs de la forêt non gérée, pleine de loups
- L'adhésion passionnée à la défense du label propre aux professionnels du bois
- Un fondement en prise avec l'ensemble de l'histoire de la gestion patrimoniale
 - ◆ un contre-feu du ministère de l'agriculture aux revendications environnementales des années 1970 et 80
 - ◆ la méthode de la reprise en main par les acteurs sectoriels

Rendre impensables les processus dommageables à l'environnement

29

- La revendication environnementale reposerait sur une fausse alternative
 - ◆ l'Homme est un agent destructeur
 - ◆ l'Homme n'est pas un agent destructeur
- ... qui laisse de côté le fait que certaines pratiques (ou filières, ou secteurs) humaines sont destructrices sur certaines valeurs environnementales importantes pour d'autres : lesquelles ? avec quelles responsabilités ? avec quels changements revendiqués ?

Rendre impensables les désaccords sur les finalités écologiques

30

- D'emblée le problème est posé comme si
 - ◆ nous étions tous (au moins potentiellement) d'accord sur le problème posé
 - ◆ la difficulté ne portait que sur les solutions
- Or il n'y a pas d'accord sur le problème et les objectifs
 - ◆ l'enjeu est donc d'analyser et d'agir en absence d'accord complet
- Le problème est posé comme si il existait **une** maladie globale
 - ◆ les désaccords sont redéfinis comme des flous
 - ◆ les revendications précises comme manifestations d'une vision étriquée...

Dé légitimer radicalement l'acteur d'environnement

- dans les études de cas
 - ◆ sur les labels, le WWF, responsable d'une spirale infernale écolibérale
 - ◆ dans les audits, les acteurs d'environnement disparaissent : il n'y a plus de positions identifiables, mais des groupes abstraits de représentations du problème
- dans la théorie
 - ◆ chaque acteur est pris dans (ou porteur de) une « boucle systémique »
 - ◆ qui a vocation à se dissoudre dans une approche plus large

Dé légitimer radicalement l'acteur d'environnement (2)

- Une machine à « noyer le poisson »
 - ◆ « le problème effectif se dévoile »
 - ◆ les problèmes « apparents » passent à l'arrière-plan derrière le « problème effectif »
- Les réussites des ONG sont invisibles
- Les actions de **contre-pouvoir** et de **critique** sont condamnées : elles **freinent** la créativité, minent la **confiance**, gâchent la convivialité

Délégitimer radicalement l'acteur d'environnement (3)

- Enfin, l'acteur d'environnement est réduit à un texte de loi ou une administration, déshumanisé (voir RES 4)
 - ◆ « Ainsi se mesure mieux l'écart entre la démarche préconisée et les approches classiques de l'environnement, d'inspiration juridique et administrative, portées à ne considérer que le droit et le devoir de chacun » (p.742)
- Encore une fausse alternative : elle confond
 - ◆ l'opposition dialogique entre acteur d'environnement et acteur de secteur productif
 - ◆ la dialectique organisationnelle entre les dimensions « humaines » et les dimensions « juridiques et administratives »

Au total, une déstructuration de la scène environnementale

- On ne peut plus penser les impacts, ni le conflit entre acteur d'environnement et acteur sectoriel, redéfini comme fausse alternative entre écologie et économie
- Les audits dépossèdent les acteurs d'environnement de toute leur lecture globale de la situation, passée à la moulinette de l'audit...
- ...puis s'étonnent que les acteurs n'aient pas une vision d'ensemble du problème de l'eau (Arce)

Au total, une déstructuration de la scène environnementale (2)

- Enfin, mise en scène d'une double alternative
 - ◆ entre individuel et collectif
qui gomme toutes les structures intermédiaires de la gestion intentionnelle et des conflits de gestion
 - ◆ ou bien, comme seule alternative, la gestion en bien commun...
... qui les gomme aussi
 - ◆ Se trouve particulièrement disqualifié tout ce qui n'est ni gestion privée, ni porté par l'Etat, et qui n'est pas partagé par tous : les projets « minoritaires » de la société civile

L'unité de problème et d'action : le postulat central

- « Derrière la diversité déconcertante des problèmes, il faut trouver « le problème des problèmes » » (p.195)
- « le problème des problèmes : la capacité des acteurs à trouver ce qui les relie »
(il faut le trouver, mais on le connaît déjà)
- « Dans chaque territoires [des études de cas] un champ d'accord potentiel est révélé »
- L'auditeur (et lui seul) est fondé à (se fonde par le fait de) s'installer dans cette unité, pour parler de là aux autres acteurs...

L'unité de problème et d'action : postulat central (2)

- Prenant son appui dans l'unité latente, l'auditeur
- ... peut alors aider les acteurs à surmonter leurs flous, leurs inconsciences
- ... il peut fustiger la résistance de ceux (l'administration, les politiques) qui ne sont pas à la hauteur de l'avènement de l'accord...
- ... et les vues étroites de ceux qui ont des revendications spécifiques
- Surtout, il peut redonner l'espérance (sic) aux « gestionnaires du vivant » : éleveurs, agriculteurs et forestiers, qui sont présentés comme les victimes de la fragmentation [*à nos yeux, de la structuration*] de la scène de gestion

L'unité de problème et d'action : le postulat central (3)

- « Au cœur de nos différentes interventions, cette question de la somme, du tout, soit, en définitive, de l'unité, resurgit dans toute sa plénitude : c'est elle qui, plus que tout, pose un sérieux problème. Dès lors, l'alternative est la suivante. Ou bien on n'a rien à espérer d'un rapprochement entre les projets, les intérêts spécifiques et les attentes des différents acteurs; ou bien, à l'inverse, un espace d'intérêts communs potentiels existe entre les différents secteurs, qu'il importe alors de réussir à mettre à jour, par-delà les différences apparentes, afin de redonner au système d'action des marges de manœuvre et des perspectives de projet » (p.730)

Un modèle qui explique bien des dérives constatées sur le terrain ³⁹

- Soit il débouche sur une sectorisation (voir les travaux de Raphaël Billé sur la Gestion Intégrée du Littoral)
(parce que l'unité est devenue un domaine spécifique en elle-même)
- Soit il débouche sur la main mise sectorielle sur une gestion unitaire (voir le travail de Su Chin Tiuh sur les Sunderbans)
(parce qu'un acteur incarne concrètement l'unité et évince les autres)
- Soit on ne débouche sur rien (voir les études de cas de la thèse Brédif)...
(mais on peut imputer l'échec, au premier chef, aux actions, par définition trop partielles, de gestion environnementale)

Où est l'erreur ?

- Le problème est « émergent » - « ce problème en effet apparaît moins comme un « problème en soi » que comme la résultante ou l'émergence d'un ensemble de comportements, de pratiques, d'interactions entre acteurs humains et agents non-humains. Il est comme la trace, l'ombre portée, ou mieux, le marqueur du fonctionnement global et effectif d'une société locale... » (p.565)
- Emergent : pas de doute
- Mais cela n'a pas de rapport avec la question du « pour qui » (ici, de « l'en soi »)
- Il n'y a pas de base pour le considérer a priori comme « second » par rapport au fonctionnement global (l'**ombre**, la trace) ...
- ... ni d'embarquer **tout** le fonctionnement dans l'analyse
- Première dérive : des fonctionnements systémiques à l'unité de problème

Où est l'erreur? (2)

- Ou bien on serait dans une vision linéaire (il s'agirait d'une simple « question soluble par les moyens classiques de la technique, du droit, de l'économie »)
- Ou bien il faudrait accepter l'unicité de problème telle qu'elle est définie par l'approche patrimoniale
- Or en fait, on peut tout à fait
 - ◆ proposer une analyse complexe d'une question « spécifique »
 - ◆ et y apporter une réponse stratégique qui n'est pas linéaire, sans pour autant être globale (sans postuler une unité d'action)

Où est l'erreur? (3)

- « L'alternative était la suivante. Ou il s'agit malgré tout de persévérer dans la recherche d'une origine fondamentale [ou il s'agit] de troquer la question du pourquoi (à quoi est réellement dû le problème, quelle en est ou quelles en sont les origines) contre celle, peut-être moins exaltante sur le plan intellectuel, mais sans doute plus décisive sur le plan de l'action, du comment : comment, malgré tout, assurer une meilleure gestion de la qualité de l'eau ? » (p.565?)

(Encore) une (ou même deux) alternative(s) abusive(s)

43

- Il n'y a pas de réponses à la question « comment? » qui ne soit pas en même temps des réponses à la question « pourquoi? »
- Il n'y a pas de raison non plus que la recherche des causes conduise à une origine unique : elle peut conduire à plusieurs causes articulées entre elles
- Pourquoi l'éelision du « pourquoi? »
- c'est l'amnistie-amnésie
- Comment n'obère-t-elle pas la démarche?
Parce qu'on connaît toujours la réponse dès le départ (« la capacité des acteurs à trouver ce qui les relie »)

... qui conduisent

- à une extraordinaire dépossession du travail déjà structuré de construction et de traitement des problèmes
 - ◆ dans sa dimension sectorielle, partielle
 - ◆ dans sa dimension négociée
- ... dépossession inscrite dans la théorie et dans la méthode (travail de structuration non explicite)
 - ◆ « Chaque acteur évoque un ensemble d'actions qu'il décrit abondamment La liste des interventions s'allonge les recoupements étant rarement possibles... Au terme de 40 entretiens, le doute règne dans l'esprit de l'auditeur : est-il même possible de rendre compte de l'action globale effectuée au profit de la plaine inondable? » (p.347)
 - ◆ L'étude de cas répond : « non »

Le postulat unitaire comme machine à déconstruire

- On tient ici le fondement
 - ◆ de la non-actionnabilité des conclusions d 'audit
 - ◆ de sa capacité
 - ◆ à éclater les revendications environnementales
 - ◆ à effacer les traces des processus dommageables
- Le secteur porteur n'est lui, pas évacué,
car il reste concrètement, mais discrètement,
au centre de la démarche, promu implicitement
porteur de l'unité

La « sécurisation »

- Originalité revendiquée de la méthode : la « sécurisation » (et la convivialité/confiance dont elle est une condition)
- « la première garantie découle de l'établissement d'un contrat avec le commanditaire, ce dernier devant être **légitime** au regard du problème posé et **convaincu** d'avoir à faire face à un problème **suffisamment complexe pour ne pas trouver de réponse satisfaisante** dans les modes d'intervention classiques.
- La seconde source de sécurité réside dans les méthodes mises en œuvre [...] transparentes, opposables, encadrées par des clauses méthodologiques et déontologiques strictes » (p.241)

Les clauses déontologiques

- l'auditeur informe la personne rencontrée du nom de commanditaire
- l'auditeur garantit la stricte confidentialité
- l'expertise recueillie n'engage ni l'auditeur ni le commanditaire dans une obligation d'agir
- le rapport de synthèse engage la responsabilité personnelle de l'auditeur
- la diffusion des rapports est gérée par le seul commanditaire

La position de l'auditeur

48

- p.755 « une alchimie s'opère, dont il n'est pas aisé de rendre compte. Ici l'art rejoint, ou plutôt, prolonge la science »
- Un nouveau personnage (l'écodiplomate) (p.762-763)
 - ◆ « son rôle va au-delà de celui du sociologue [...] ou du prospectiviste »
 - ◆ il est « dévoué au service du bien commun »
 - ◆ il « aide les acteurs à co-produire leur « vraie maison » »
 - ◆ il « aime le monde et la vie »
 - ◆ il « témoigne d'une bienveillance égale pour tous »
 - ◆ il « dédie sa vie à l'édification d'un monde plus radieux et joyeux »

La position de l'auditeur : un nouveau personnage

- ◆ « son intuition lui est d'un grand secours dans sa quête d'unité »
- ◆ « libre, ou libéré de toute appartenance marquée, sans pouvoir et sans capacité d'action directe, il sait que son intervention sera d'autant plus pertinente qu'il pratiquera sans réserve le dénuement de puissance et que sa présence, diaphane, ne se remarquera pas »
- ◆ « pour exister et se démultiplier, il a besoin que des institutions et des responsables [...] instaurent des conditions propices à l'exercice d'une fonction vouée au service du bien commun »

Un portrait synthétique de l'auditeur : sa position

- Il est le seul à pouvoir porter le niveau « meta »
- Il n'a pas de comptes à rendre sur « l'alchimie » de ses compositions
- Il est libre parce qu'aucune tension ne peut le séparer du commanditaire - de l'intérêt sectoriel, de l'homme de pouvoir
- On combine plusieurs postures de soulagement (RES 0)
 - ◆ se réclamer de l'accord
 - ◆ être le bras neutre du commanditaire
 - ◆ agir réactivement : « c'est plus compliqué! (plus global)»

Un portrait synthétique de l'auditeur: sa compétence et son travail

51

- Ses compétences
 - ◆ une grille de lecture simplissime
 - ◆ un apprentissage court
 - ◆ une compétence unique
- Un travail
 - ◆ fascinant
 - ◆ sans rendre de comptes sur les observations
 - ◆ pas besoin de compulser la bibliographie (les entretiens suffisent)
 - ◆ pas besoin d'argumenter ses analyses devant des collègues critiques
 - ◆ pas besoin de se creuser la tête : la méthode est « sécurisée »
 - ◆ pas d'obligation de résultat dans l'action

Au total

- Un programme
 - ◆ d'initiation (ENSILO, INIP)
 - ◆ ou de première exploration (années 1970)
- Présenté comme
 - ◆ une approche innovante
 - ◆ une compétence personnelle unique
- Une dernière fois : pourquoi ça marche?
 - ◆ La griserie de l'écoute, de l'étude qualitative...
 - ◆ ... et son institution à l'état pur, sans méthode ajoutée
- Une garantie basique
 - ◆ de contenu
 - ◆ d'acceptabilité
- Pourquoi avoir pris la peine d'une critique détaillée?

Plan

53

- La gestion patrimoniale
 - ◆ Histoire et propositions de la gestion patrimoniale
 - ◆ Critique de la gestion patrimoniale : pulsions et fantasmes athrôlogiques
- *L'extension du modèle patrimonial*
 - ◆ *Un aperçu des approches néo-patrimoniales*
 - ◆ *Une discussion rapide des thèses de l'apprentissage collectif*
- Syndrome patrimonial et spirale hathrôlogique

Les résurgences patrimoniales des années 1990-2000

- Au milieu des années 1990, on observe un réinvestissement par d'autres de l'approche patrimoniale
- Deux textes
 - ◆ « *Médiation patrimoniale et gestion subsidiaire* » ; Babin, Bertrand, Weber, Antona; CIRAD/GREE? - atelier FAO, 1997
 - ◆ « *Les politiques de l'environnement comme politiques d'innovation* » Aggeri, Gérer et Comprendre, 2000

La « médiation patrimoniale »

- Contexte : atelier FAO « quel pluralisme pour une foresterie durable et le développement rural? »
- « gérer le pluralisme : une révolution » (p.2)
- « remise en cause de la notion de décideur omnipotent et omniscient » (p.2)
- « remise en cause de la gestion administrative des ressources forestières » (p.2)
- « reconsidération du rôle [...] des multiples et différents acteurs » (p.2)
- « concevoir la problématique d'aménagement [...] dans une approche intersectorielle » (p.2)
- « Il ne s'agit plus de donner les clefs techniques pour prendre la bonne décision. Il s'agit de faciliter la coordination de ces acteurs à travers un processus de décision et l'émergence d'institutions de gestion décentralisées soutenues par ces acteurs » (p.3)

La médiation patrimoniale (suite)

- « la multiplicité des activités économiques et la pluralité des opérateurs sont le plus souvent la règle générale » (p.16)
- « Devant une telle pluralité des intérêts, des représentations et des poids économiques et sociaux des opérateurs [] une médiation semble appropriée » (p.17)
- « La médiation patrimoniale [] est constitutive d'une démarche basée sur le *contrat*. Le contrat, interne au groupe, légitimé et ritualisé, en devient le *patrimoine*. » (p.18)

La médiation patrimoniale (suite)

- « Dans les situations locales, on ne peut pas partir d'un mécanisme de résolution des conflits pour l'établissement d'objectifs. Par contre, il s'avère possible de faire discuter ces acteurs sur leurs devenirs sur le long terme [...] non pas pour eux-mêmes, mais pour leurs enfants. Cette recherche d'un agrément à très long terme pour cadrer les engagements de court et moyen terme donne son caractère patrimonial à la démarche [suit définition de Ollagnon] » (p.18)
- « Il importe « de construire et d'actualiser une instance de négociation, vulnérable au désengagement, traduisant une communauté d'actions, fondée sur le désir d'agir ensemble (Ollagnon, 1991) » » (p.19)

Les étapes de la « médiation patrimoniale » ⁵⁸

- Initialisation
 - ◆ identification des acteurs [I]
 - ◆ débat sur les tendances [P]
 - ◆ débat sur leur acceptabilité [P]
- (Re)construction de choix constitutionnels
 - ◆ discussion sur les objectifs de très long terme [P]
 - ◆ processus de légitimation [Instit. Patrimoniale]
 - ◆ ritualisation [id]
- Elaboration de scénarios de gestion
 - ◆ élaboration de scénarios pour atteindre les objectifs [...] [A]
 - ◆ choix des outils de gestion [A]
 - ◆ légitimation des résultats (sans ritualisation) [Instit. Patrimoniale]
- Instauration d'une structure locale de gestion. [Instit.Patrimoniale]

Conclusion sur la « médiation patrimoniale »

59

- Un texte extrêmement proche de la gestion patrimoniale (Ollagnon 1976)
 - ◆ dans les concepts
 - ◆ dans la tonalité, le langage, la revendication d'une rupture
 - ◆ dans la forme promue : une méthodologie standard « sécurisée »
- Vingt ans après les premiers écrits sur le patrimoine
 - ◆ Est-ce que le sens est encore le même?
 - ◆ Ou bien s'agit-il d'une utilisation de « *green backlash* »?
 - ◆ S'agit-il de plaider l'ouverture de systèmes trop rigides d'administration de l'environnement?
 - ◆ Ou de lutter frontalement contre l'administration de l'environnement?
- Un discours de reprise en main de la question environnementale par les acteurs des secteurs productifs

« Les politiques de l'environnement comme politiques de l'innovation »

- Franck Aggeri, *Gérer et comprendre*, juin 2000
- « Compte-tenu du niveau d'**incertitude**, de la complexité des problèmes d'environnement et de la **distribution des savoirs** entre des nombreux acteurs, les pouvoirs publics n'ont plus les moyens ni les connaissances suffisantes pour construire **unilatéralement** un cadre **réglementaire**. Dès lors il ne s'agit plus tant pour eux de négocier avec les industriels, que de construire une **coopération dynamique** autour d'un projet d'**innovation**, c'est à dire de mobiliser les acteurs autour de **contrats révisables** et de **dispositifs de pilotage** adéquats. Cela passe à la fois par une activité de terrain continue visant à mieux **coller aux exigences d'un processus** en cours et, en complément, par un effort accru de **prospective** visant à éviter les travers de **politiques sectorielles** mal coordonnées et **potentiellement contradictoires** »

Un article qui s'affiche à un « tournant ⁶»

| Avant, le « traditionnel » | Désormais, l'innovation |
|--|--|
| Une action autoritaire, répressive | Engager des processus d'innovation |
| Une segmentation administrative des problèmes | Une logique intégrée du pilotage de l'innovation |
| Des réglementations inefficaces | Inciter à des comportements nouveaux |
| Des problèmes environnementaux définis a priori | Des notions à géométrie variable |
| Une politique « hygiéniste » (une menace à corriger) | Une politique orientée « développement durable » |
| Le dilemme croissance / protection de l'envt | L'innovation, le DD (« un meilleur compromis ») |
| Des phases étanches qui se succèdent | Un processus interactif et continu |

Le dépollueur, c'est le pollueur!

62

- « La question n'est plus tant de définir une réglementation adaptée à un problème clairement identifiée et de sanctionner ensuite les contrevenants, que d'amener les pollueurs à inventer collectivement de nouvelles solutions à un problème mal cerné pour lequel les voies d'exploration possibles sont multiples »
- L'institution du système polluant comme système dépolluant est, au fond, présentée comme l'innovation essentielles
- A aucun moment il n'est question d'un quelconque rôle des acteurs d'environnement; les pollueurs apprennent collectivement, entre eux, les pouvoirs publics supervisent

Dans le discours affiché, une perspective néo-patrimoniale

63

- ◆ Une forte convergence avec l'approche patrimoniale
 - ◆ rejet du réglementaire
 - ◆ plaidoyer pour une appropriation du problème par ceux qui le causent
 - ◆ conception évolutive et relationnelle (pas de critères fixes)
 - ◆ nécessité de raisonner à long terme (ici, grande inertie des systèmes technico-économiques)
 - ◆ une 3ème voie pour sortir du dilemme croissance-environnement
 - ◆ rejet de la sectorisation
- ◆ Une nuance sur la négociation et le multi-acteur :
ici, seule la diversité intra-filière a droit de cité

Dans les cas, on reconnaît pourtant les dynamiques décrites par l'ASGE

- En particulier
 - ◆ les tentatives d'échapper à la demande environnementale
 - ◆ la nécessité de pressions pour enclencher le changement et l'innovation
 - ◆ l'importance majeure des dynamiques sectorielles (y compris vertueuses)
- Mais elles ne sont ni soulignées ni commentées
- L'intervention des acteurs d'environnement est éludée
- On reste dans une ambiguïté très forte entre
 - ◆ la perspective de rééquilibrage (réglementation avec attention portée à l'innovation)
 - ◆ la perspective du changement majeur (l'innovation au lieu de la réglementation)

Avec et pour quels acteurs parlent ceux qui adoptent les approches néo-patrimoniales ou d'apprentissage collectif ?

- Comment mettre leur posture en parallèle avec
 - ◆ le lien entre les approches de Bruno Latour et l'acteur « assembleur » ?
 - ◆ le lien entre l'ASGE et l'acteur porteur de revendications environnementales de la société ?
- Leur cadrage théorique et leurs pratiques d'étude et de recherche en font les compagnons de route des acteurs des secteurs productifs

Quelles conditions de discussion avec ces approches?

- Le problème n'est pas dans ce compagnonnage, potentiellement porteur de complémentarité, mais dans le travail de déni qui l'accompagne (voir RES 5)
- Toute une partie du discours théorique semble avoir pour utilité principale précisément d'entraver la discussion critique publique à plusieurs voix autour de l'environnement
- Il reste aussi à vérifier l'utilité réelle qu'auraient certaines de ces approches dans un contexte où serait assumé le caractère sectoriel des acteurs sectoriels

Plan

67

- La gestion patrimoniale
- L'extension du modèle patrimonial
- *Syndrome patrimonial et spirale hathrôlogique*
 - ◆ Constats sur les approches patrimoniales, néo-patrimoniales, et d'apprentissage collectif (PaNACée)
 - ◆ La spirale hathrôlogique

Le socle commun des approches PANAC

- La posture affichée
- Place dans l'action au côté de certains acteurs
- Lien entre les concepts-clés et les postures
- Position du chercheur
- Position théorique dans le champ de la gestion de l'environnement

Mise en scène d'une innovation en rupture

69

- Caricature d'un ordre précédent
- Mise en scène d'une rupture dans le temps (avant/après)
- + Mise en scène d'un choix manichéen
- = formule d'une pensée unique
- Ambiguïté : l'affichage de positions de rupture se combine avec un travail assez directement au service des détenteurs du pouvoir

| Les approches PAC | Le reste |
|--|---|
| Pluralisme Humanisme Evolutivité Pragmatisme Quête de l'unité Constructif Fondées sur le contrat Proches du terrain | Autoritaire Fondé sur la contrainte Scientiste Bureaucratique Culture de la division Approches universalistes (= centralisatrices) |

L'impensé sectoriel de la gestion en bien commun et de l'apprentissage collectif

70

- Au service d'acteurs sectoriels
 - ◆ défensives : éludent par un recadrage la critique intersectorielle
 - ◆ offensives : fondent une revendication d'un secteur sur tout le champ
- Au service d'acteurs régulateurs
 - ◆ redéfinissent le problème comme pur problème de régulation (coordination)
 - ◆ affaiblissent les démarches revendicatives
 - ◆ proposent un travail de légitimation gouvernemental
- Au service de l'alliance - ou de la négociation - sectoriel - régulateur

Promesses et ambiguïtés des perspectives Patrimoniales et néo-patrimoniales aux yeux des acteurs

71

- Du point de vue de l'acteur sectoriel
 - ◆ l'approche est progressiste, constructive en interne
 - ◆ elle est offensive vis-à-vis de l'externe
- Du point de vue de l'acteur faible (ex : acteur d'environnement)
 - ◆ l'approche lui laisse une certaine place possible
 - ◆ mais en limitant fondamentalement les perspectives d'évolution de sa position
- Du point de vue du collectif
 - ◆ l'approche est bien intentionnée, tout en n'étant pas menaçante (panacée)
 - ◆ mais rend difficile l'exercice critique de la démocratie, l'évaluation de l'efficacité

Promesses et ambiguïtés de PANAC aux yeux des chercheurs

- Une grande souplesse des approches terrains...
- ... tout en affichant une ambition panagorique (un outil universel non universaliste !)
- Une sensation d'engagement...
- ... tout en bénéficiant des flux de finances et de pouvoir des institutions sectorielles et politiques
- Une posture de soulagement : le chercheur ne prend pas parti, ou plutôt, il prend parti d'avance en faveur de ce qui aura été voulu par tous

Dérives latentes dans la matrice patrimoniale

73

| Cahier des charges de la GP | Dérives latentes |
|--|--|
| Pluralité des acteurs et des points de vue | Relativisation, par ex. des revendications environnementales |
| Titularité, appropriation, identité | Légitimation du pouvoir de fait, localisme non critique |
| Conception relationnelle et évolutive de la gestion | Neutralisation de l'évaluation environnementale |
| Privilégier la négociation comme principe de gestion | Légitimation du travail « au pro rata des rapports de force » |
| Raisonner à long terme, en intergénérationnel | Elision des désaccords actuels |
| Sortir des approches sectorielles, « 3 ^{ème} voie » | Négation et non gestion des tensions envt / dévpt |
| Dépasser les approches technico-administratives | Elision de la discussion sur les pratiques administratives de fait |

Un mouvement en phase avec la situation générale, et environnementale

74

- D'une certaine façon, les approches Panac s'inscrivent dans un mouvement mondial qui va dans le même sens
 - ◆ décentralisation
 - ◆ simulation et modélisation participative
 - ◆ théories qui reviennent à prendre acte des transformations
- Une inscription dans l'évolution de la situation environnementale
 - ◆ un discours de l'intégration et du développement durable
 - ◆ construire de la relation...
 - ◆ ... plutôt que d'instruire un débat démocratique critique sur l'efficacité environnementale

La tentation hathrôlogique

- Traiter le problème « d'un seul coup, en une seule fois », sur 4 plans
 - ◆ Réunir tous les problèmes en un seul
 - ◆ Réunir tous les acteurs en un seul
 - ◆ Agir en une seule fois, par une intervention décisive
 - ◆ Faire de la recherche et de l'action une seule chose
- On voit
 - ◆ que ces dimensions de la tentation sont présentes à des degrés divers dans beaucoup d'approches
 - ◆ que la doctrine patrimoniale entend les pousser jusqu'au bout sur les 4 plans simultanément

Sortir de la spirale hathrôlogique

- En retrouvant les polarité dialogiques de la situation
 - ◆ Toute gestion, a fortiori publique repose sur une architecture de tensions
 - ◆ Toute analyse de gestion se construit à partir de polarités dialogiques
 - ◆ On a vu que l'approche patrimoniale bloque l'une après l'autre les polarités décisives de l'environnement
 - ◆ en les disqualifiant de façon frontale
 - ◆ et/ou en les remplaçant par de fausses alternatives
 - ◆ Bilan : dresser un tableau d'ensemble des dialogiques réprimées

Lignes dialogiques écrasées dans la spirale hathrôlogique (1)

- Concernant le lieu d'expression de l'analyste
 - ◆ a) l'analyste se situerait du point de vue de l'unité
 - ◆ b) l'analyse aurait vocation à englober tous les points de vue, considérés partiels par hypothèse
 - ◆ c) l'analyste posséderait un monopole de la vue globale de la situation
 - ◆ *[d) l'analyste serait l'opérateur concret de l'unification du problème et de l'action]*

Lignes dialogiques écrasées dans la spirale hathrôlogique (2)

- Concernant les tensions constitutives de la gestion environnementale
 - ◆ e) il faudrait refuser que soient attribuées des responsabilités spécifiques
 - ◆ f) il faudrait refuser ou minorer l'utilité de l'action militante (par définition, partielle) et les perspectives analytiques critiques
 - ◆ g) il faudrait imposer un « principe du constructif »
 - ◆ *[h) il faudrait imposer un principe localiste]*

Lignes dialogiques écrasées dans la spirale hathrôlogique (3)

79

- Concernant les dialogiques du traitement des problèmes complexes multiacteurs
 - ◆ i) on pourrait attribuer un supplément d'humanité ou d'identité à certains acteurs
 - ◆ j) il existerait un supplément de négociation auquel l'analyste a accès, mais pas les acteurs
 - ◆ k) il faudrait poser une obligation de négocier
 - ◆ l) l'action hathrôtélique placerait son porteur dans une catégorie à part

L'instrumentalisation d'un principe unitaire

- L'hathrônomie : l'unité comme principe
 - ◆ opposable aux jeux entre les acteurs
 - ◆ affranchissant l'acteur (et l'analyste) qui la porte des contingences de sa position dans l'espace social (et économique, et politique)
- En renversant chaque terme de la liste des principes hathrônomiques, on retrouve les exigences dialogiques d'une approche pluraliste (RES, ASGE)

Le syndrome patrimonial : un analyseur des attentes et des promesses d'unification

81

- Il introduit ici à un questionnement de toutes les approches qui ont une revendication d'unification
 - ◆ quelles dialogiques
 - ◆ assumez-vous?
 - ◆ rejetez-vous, ou minorez-vous?
 - ◆ on peut repartir pour cela de la liste précise dressée plus haut

Plan

82

- La gestion patrimoniale
 - ◆ Histoire et propositions de la gestion patrimoniale
 - ◆ Critique de la gestion patrimoniale : pulsions et fantasmes hathrôlogiques
- L'extension du modèle patrimonial
 - ◆ Un aperçu des approches néo-patrimoniales
 - ◆ Une discussion rapide des thèses de l'apprentissage collectif
- *Syndrome patrimonial et spirale hathrôlogique*
 - ◆ Constats sur les approches patrimoniales, néo-patrimoniales, et d'apprentissage collectif (PaNACée)
 - ◆ La spirale hathrôlogique

Le syndrome patrimonial : un analyseur des tendances hathrônomiques

83

- ◆ Les principes de l'hathrônomie...
 - ◆ la pluralité n'est pas pertinente (ou seulement de façon seconde % l'unité)
 - ◆ l'unité est pertinente par elle-même (c'est elle qui définit la pertinence)
 - ◆ moins il y a de médiations, mieux l'unité se porte
- ◆ ... font ressortir la problématique de l'émergence d'une gestion d'ensemble de l'environnement
 - ◆ Quelles pluralités sont pertinentes?
 - ◆ Quelle est la (quelles sont les) pertinence(s) de l'unité?
 - ◆ Quelles sont les médiations pertinentes entre pluralité et unité?

Le degré zéro de la gestion sociale de l'environnement

84

- Au final, le syndrome patrimonial fait ressortir par défaut l'importance des médiations
- Une question centrale pour les théories de la gestion environnementale
 - ◆ Comment comprenez-vous les médiations?
 - ◆ Comment organisez vous les médiations (pour l'ingénierie)

Perspectives

85

- Fin du cycle sur d'autres théories
- Fin du cycle historique
(on est allé en amont % l'origine de l'ASGE, en voyant ce à quoi elle répondait)
- Le champ se restructure à partir de son degré zéro
 - ◆ On a avancé sur la TGSE : quelles médiations, quelle pluralité, quelle unité?
 - ◆ On a avancé sur RES : nous savons identifier les manifestations dans le contenu des théories des tendances à la répression des dialogiques
 - ◆ On a avancé sur ASGE : portrait en creux, libéré du tropisme patrimonial