Stratégie patrimoniale pour la gestion des ressources et des milieux naturels : approche intégrée de la gestion du milieu rural

Colloque « Gérer la Nature ? » à Anseremme (Belgique), organisé par la Direction générale des ressources naturelles et de l'Environnement de la Région Wallonne

Octobre 1989

Henry Ollagnon

Les problèmes de gestion de la nature prennent, en cette fin de siècle, une dimension nouvelle : problèmes généraux de la biosphère, problèmes de l'écologie des espèces vivantes, en commençant par l'écologie de l'homme, problèmes de raréfaction ou de dégradation de certains éléments naturels dans des unités naturelles et humaines plus ou moins localisables...

À la fois très locaux, les problèmes de la gestion sont aussi universels, et les appréhender dans leur totalité locale et universelle paraît souvent hors de portée humaine. Une inquiétude surgit, comme à d'autres périodes de l'Histoire, pour l'avenir de l'Humanité.

Les enjeux sont immenses. Ne sommes nous pas confrontés à une formidable extension du champ de la responsabilité et du désir de vivre, de la proximité immédiate à la dimension planétaire ? Nous nous sommes construits une « civilisation de puissance », comme l'écrivait Bertrand de Jouvenel. Elle n'est dangereuse que si elle n'est pas conduite au service de l'homme, de tout l'homme.

La qualité de la nature n'apparaît plus aujourd'hui comme un « don gratuit », inépuisable, et infiniment reproductible, sans le concours de l'homme. Devenue vulnérable, fragile, au niveau planétaire comme au niveau le plus immédiat, la Nature ne retrouve-t-elle pas, paradoxalement, une existence explicite qu'elle n'avait plus depuis bien longtemps ? Et, à travers la nature, vulnérable mais si riche encore, les hommes ensemble ne découvrent-ils pas aujourd'hui une nouvelle dimension de leur humaine nature ?

La recherche d'une approche positive des problèmes de gestion de la nature est possible. L'expérience ici relatée en témoigne...

L'approche patrimoniale de la gestion de la qualité appliquée aux ressources et aux milieux naturels, proposée ici, s'est constituée progressivement depuis 1975, à l'occasion d'un certain nombre d'opérations de « recherche-action » conduites à la demande d'acteurs confrontés à des situations problématiques.

Elles ont porté sur divers domaines comme la qualité des eaux souterraines, la restauration des terrains en montagne, la gestion de bassins hydrauliques, ou le maintien, l'adaptation et le développement des activités agricoles.

S'animant à la notion de patrimoine, inspirée par la systémique et les recherches sur la communication et la négociation, cette approche rassemble des concepts, des méthodes et des procédures qui sont avant tout destinés à guider des interventions visant la résolution positive des problèmes d'action. Elle s'inscrit clairement dans la perspective d'une connaissance pensée en fonction de l'action - la connaissance en tant qu'action aussi bien que l'action en tant que processus de connaissance - ce qu'exprime la notion d'audit patrimonial sur laquelle elle débouche.

Au-delà des conceptualisations nécessaires, certes, mais indigestes, l'approche patrimoniale est un regard positif sur l'action quotidienne, qui ne prend de sens réel qu'à travers l'homme agissant.

Une perspective générale

La mise en place d'une gestion explicite de la qualité des ressources et des milieux naturels ne va pas de soi dans les sociétés agro-industrielles et urbanisées d'aujourd'hui. Les problèmes évoqués ci-dessus indiquent que la gestion de la nature, qui a pris corps et s'est développée depuis le Néolithique, cesse d'être le fruit implicite, gratuit et souvent bien mal compris, associé à l'activité des agriculteurs, sylviculteurs, des ruraux, en quelque sorte prestataires obligés et consentants du service de la qualité de la nature.

Une nouvelle gestion de la nature appelle de nouveaux gestionnaires, de nouvelles façons de gérer. Les sociétés industrialisées et urbanisées qui s'adapteront à une telle gestion de la nature, auront besoin des gestionnaires habituels. Mais ceux-ci ne pourront agir qu'en relai du reste de la société. À des titres divers, tous les acteurs de la société devront être des « gestionnaires de la qualité de la nature », car tous influent de près ou de loin sur celle-ci.

Il y a des **offreurs de qualité** et des **demandeurs de qualité de la nature**. Aujourd'hui nous sommes en train de passer d'une gestion de la qualité de la nature fondée sur l'offre de qualité, celle apportée, le voulant ou non, par les agriculteurs et les sylviculteurs pour l'essentiel, à une gestion fondée sur la demande de qualité émanant de tous les acteurs de la société.

Mais cette nouvelle gestion de la qualité est à inventer. La qualité de la nature est une dimension de toutes les activités humaines, mais tout particulièrement de l'activité agricole, sylvicole et rurale. Comment, en effet, vivifier cette dimension dans les choix des acteurs ? Comment donner un fondement économique, technique et administratif assez solide à la gestion de la qualité de la nature pour que les acteurs les plus directement concernés s'y engagent ?

L'approche patrimoniale peut en éclairer les voies : la qualité de la nature doit devenir le « bien commun » de l'ensemble de la société, urbains comme ruraux. À cette fin, les agriculteurs, les sylviculteurs, les élus, ruraux ou non, doivent devenir des « stratèges de la demande de qualité », et plus seulement ceux d'une offre quantitative de produits. Ils doivent se transformer en « négociateurs de contrats de qualité » ayant pour objet le devenir des milieux naturels humanisés.

Mais peut-être comprendra-t-on mieux ces propositions en suivant l'itinéraire intellectuel conduisant à la **formulation de l'approche patrimoniale.**

Des approches de l'action qui ne parviennent pas à rendre compte de la gestion effective de la qualité de la nature

Le point de départ de l'approche patrimoniale a d'abord résidé dans un constat : fréquemment, les approches et les langages avec lesquels sont abordés les problèmes posés par l'utilisation des ressources ou l'usage des milieux ne permettaient pas de les résoudre et de débloquer les situations, Il fallait comprendre et dépasser cette impuissance.

Par exemple, le problème de la dégradation de la qualité des eaux souterraines en Alsace, étudié entre 1975 et 1977, suscitait chez les acteurs concernés une grande variété d'approches formalisées, de façon explicite, en termes universels, que l'on peut ramener à trois types principaux : « économiques », « écologiques », et « technico-administrative ».

Avec **l'approche économique**, l'élément eau est perçu en termes de « ressources à mobiliser » pour le service, marchand ou administré, de besoins immédiats. Cette approche, centrée sur l'exploitation, peut entraîner une dégradation parfois rapide de la qualité et souvent une perte substantielle de richesse... Une **contre-approche économique**, encore largement virtuelle, **insisterait sur la « constitution de richesses » naturelles** pour le service de besoins encore inconnus ou incertains, qui seront ceux de demain, ou de besoins difficiles à exprimer, qui concourent à la vie d'aujourd'hui et à son adaptation ; cette économicité insisterait sur la prise en charge de certaines « gratuités » au delà des utilisations explicites et donc à des nécessités immédiates, qui pourtant gouvernent l'économie dominante ; celle-ci, de ce point de vue, apparaît largement « fonctionnaliste ».

L'approche écologique conduit à percevoir l'élément eau en termes de « milieu à protéger » pour l'intégrité des hommes, des espèces vivantes, des écosystèmes, et ce d'une façon absolue, - l'intégrité est ou n'est pas... Cette approche écologique s'est constituée en réaction à un développement économique et technique centré sur la production, délaissant la sauvegarde et la reproduction des éléments nécessaires à la vie. *Via* le « milieu de vie », c'est l'homme qui est en relation avec d'autres hommes, avec lui même ; cette approche écologique est largement « identitaire »... Mais, on peut aussi déceler les germes d'une **contre-approche écologique**, proposant **une conception moins figée d'un milieu en co-évolution avec l'homme**, qui aurait pour ambition d'établir un équilibre dynamique et adaptatif des relations entre l'homme et son milieu. Mais, dans un cas comme dans l'autre, il n'y a guère d'instruments de choix écologique acceptés comme réellement opérationnels.

Quant à l'approche **technico-administrative**, elle perçoit l'eau comme un « objet de gestion sociale » qui, à la fois ressource et milieu, doit être géré par les diverses administrations sectorielles de l'État. L'accent est alors mis sur les règles, explicites et implicites, qui sont les garanties des images que ces administrations se font elles-mêmes, ou qui leur sont assignées, de la cohérence et de la rationalité, et dont le contenu diffère selon les services. Cette approche propose une gestion directe, cohérente et maîtrisée ; mais elle présente le risque de devenir étrangère, incompréhensible, inacceptable pour les autres acteurs dont l'action serait nécessaire, et au bout du compte inefficace. Dans la pratique des services administratifs, une négociation implicite des règles de gestion avec les autres acteurs concernés, notamment locaux, présente le risque d'induire une moindre cohérence nationale et une moindre rationalité explicite... Une **contre-approche technico-administrative** conduit à **considérer l'eau comme « objet de négociation sociale »**. Elle se centre explicitement sur la nécessaire ré-actualisation continue des règles et des objectifs de la gestion, aux niveaux local et national, dans le but de maintenir la vitalité du lien social et le renouvellement de la force de l'engagement des acteurs dans la prise en charge de la qualité de l'eau.

Ces trois types d'approches et leur opposées sous-tendent des organisations de gestion différant par les structures institutionnelles, le langage, et les procédures d'action. Mais, à moins de les pousser à l'extrême, ce que n'hésitent pas à faire certains, force est de constater qu'il s'agit là d'approches complémentaires, en se corrigeant et se stimulant mutuellement. C'est pourquoi un premier enjeu réside dans le dépassement de leur appréhension isolée, au profit d'une **appréhension globale** ; celle-ci les posera, ensemble, comme cadre de référence multiple, comme noyau de cohérence et de rationalité suffisamment universel pour constituer une référence commune accessible à tous les acteurs en situation d'action.

Toutefois, même ainsi comprises, ces approches demeurent limitées pour comprendre et orienter la gestion effective de la qualité d'un milieu naturel, car elles laissent échapper d'importants aspects du « vécu » des situations de gestion.

Ce vécu des situations passe par la prise en compte des **approches pragmatiques des acteurs en situation d'action**. Ceux-ci, à travers leurs langages comme à travers leurs comportements d'action, sont les seuls à pouvoir informer sur la façon dont se vit une situation de gestion de la qualité de l'eau, pour ces acteurs-là. On y gagne dans une meilleure appréhension des phénomènes dans leur « unité » et donc souvent en opérationnalité ; mais on y perd en « universalité », et donc en moyen d'identifier et de résoudre les problèmes dans leur vraie dimension, avec les acteurs les mieux placés, qui ne sont peut-être pas les plus proches.

La réalité ne peut être décrite que par un concours circonstanciel, celui du problème à résoudre, des connaissances « objectivantes » et « universalisantes » et des connaissances « subjectives » des acteurs en situation. À bien des égards, ces deux modes de connaissances se combinent pragmatiquement dans l'action. Mais comment susciter cette combinaison dans une démarche de connaissance construite pour être opératoire au niveau d'un groupe humain formé d'acteurs non physiquement proches ?

Ainsi, nous heurtons-nous à trois difficultés majeures, dès lors que l'on prétend identifier et résoudre un problème de gestion effective de la qualité de la nature, de l'eau par exemple.

Qu'est ce que la qualité de l'eau ?

Les approches formelles et les approches pragmatiques des acteurs apportent des éclairages insuffisants mais complémentaires ; la bonne définition de la qualité doit intégrer et dépasser ces éclairages... Comment se fait cette intégration ? Peut-on considérer la qualité de l'eau comme un objet inerte ? La qualité n'apparaît-elle pas aussi comme une résultante globale et dynamique d'un milieu naturel et de « systèmes d'action », constitués d'acteurs effectivement mis en relation par celui-ci, dans une relation de forme triadique (homme, nature, homme), et formant des unités naturelles et humaines qu'on appellera « éco-sociosystèmes » ?

Il est essentiel de s'attacher à rendre compte de la manière dont l'acteur se représente :

- la qualité locale du milieu et la réalité de « proximité » sur laquelle il exerce une action directe, agissant alors en tant que « micro-acteur » ;

- la qualité globale émergente de l'unité naturelle et humaine que ces acteurs en systèmes d'action contribuent à déterminer au niveau de l'éco-sociosytème concerné. Là, l'acteur apparaît alors comme un « macro-acteur » des différents systèmes d'action dont il est partie prenante ;

- l'interaction par laquelle l'acteur est à la fois « micro » et « macro-acteur ». Il est en effet acteur d'une interaction effective plus ou moins marquée entre les niveaux d'organisation du système d'action. Et c'est au cœur de cette interaction, qui est à la fois interne et externe à l'acteur et au

système d'action que se joue la « consistance » du système d'action, c'est-à-dire son fonctionnement affectif, et notamment la gestion effective de la qualité du milieu dans l'unité naturelle et humaine.

La qualité résulte pour partie de cette interaction, et elle la révèle...

Comment les systèmes d'action, gérant effectivement la qualité, fonctionnent-ils effectivement ?

Ces systèmes d'action, de fait, doivent être caractérisés simultanément :

- **comme une organisation** impliquant des lieux, des langages, des procédures explicitement reconnaissables ou non, en quelque sorte d'une « constitution » plus ou moins objectivable ;

- **comme une entité consistante**, la « consistance » découlant de l'engagement de chacun des acteurs dans cette relation d'appartenance commune qui les lie, de fait, entre eux ;

- **comme une unité formée dans et par un contexte**, à la fois « état du monde » et « événement », ici un milieu naturel, mise en jeu par un ou des problèmes exceptionnels ou pérennes à résoudre.

Les approches explicites évoquées ci-dessus traitent bien plus de l'organisation, de la « constitution » que de la « consistance » des systèmes d'action. Elles conduisent à appréhender les systèmes d'action comme des « objets » ayant une existence « en soi ». Or, ce sont les acteurs qui donnent consistance, de façon parfois inattendue, aux systèmes d'action qu'ils forment, de fait, par leur interaction. Cette notion de consistance est plus délicate à appréhender analytiquement et donc de l'extérieur, dans la mesure où elle se joue et se révèle en situation, dans l'engagement des acteurs. Et chaque acteur a sa propre approche, le plus souvent, silencieuse et implicite, de l'action à entreprendre et de son appartenance au système d'action.

Qu'est ce que l'engagement des acteurs dans la prise en charge de qualité dans un cadre spatio-temporel adapté à la gestion de la nature ?

La qualité de la nature doit être prise en charge par l'homme ; la qualité dans ce qu'elle a de global, de complexe, d'interactif doit-être maintenue dégradatrice. La qualité sera de plus en plus le fruit de cet engagement humain. Mais qu'est ce que cet engagement humain ?

Il est d'abord **conduite d'acteur en situation**. Cette conduite se vit comme une adaptation à la complexité, à la globalité, à l'interactivité de l'univers réel. Certains pourraient être tentés d'opposer la rationalité des grands discours universels qui fondent les approches explicites, et l'irrationalité de l'engagement effectif des acteurs en situation. On ne les suivra pas et on préférera poser l'hypothèse de la formation d'une « méta-rationalité » propre à la rationalité en situation d'action, faite de « segments rationnels » agencés entre eux, en fonction d'une intentionalité globale, à travers les arbitrages et les négociations des acteurs en situation de résolution de problème...

Cet engagement est aussi « investissement » construit isolément ou ensemble. Il découle de tout un comportement effectif de l'acteur et du système d'action. Les grandes approches ne traitent guère en termes universels de cet engagement humain, des arbitrages et des négociations dont il résulte...

Définir un cadre et un langage susceptible d'accueillir les divers types d'approches stratégiques explicites en mêmes temps que les diverses logiques pragmatiques des acteurs, c'est ce que vise **l'approche patrimoniale** qui de ce point de vue, doit être comprise comme la tentative de constitution d'un méta-

langage pour la résolution des problèmes de gestion de la qualité. L'approche patrimoniale est une « façon de voir et d'agir » pour la résolution des problèmes d'action. Elle est donc à la fois cadre général et démarche concrète de pensée et d'action.

Une stratégie de connaissance ouverte à la complexité et finalisée par l'action

La gestion de la qualité de la nature pose toutes les questions de l'appréhension du Vivant dans les processus de connaissance et d'action. Le point de départ de l'approche patrimoniale réside dans la reconnaissance de la complexité, de la globalité et de la totalité, de l'interactivité qui caractérisent le Vivant et l'Humain. Cela conduit à mettre en avant trois orientations générales.

Une approche systémique relativiste

Tout d'abord, comprendre l'action de l'homme dans son milieu comme une réalité vivante impose une **approche systémique.** Cela veut dire reconnaître dans la complexité, la globalité et l'interactivité du milieu naturel et humain, des « systèmes », c'est-à-dire des « ensembles d'éléments en interaction formant entre eux une totalité, d'un point de vue donné ». Cela veut dire que pour l'observateur lui-même, pour les regards universalistes, et pour les acteurs, sont en jeu des systèmes. Cela veut dire qu'il n'est pas possible d'éviter de placer au cœur de la démarche l'interrogation sur les rapports entre « éléments » (éléments physiques et êtres vivants, acteurs et décisions élémentaires) et « totalité » (éco-sociosystèmes, systèmes d'action). Cette interrogation permet de faire surgir les relations et les interactions, c'est-à-dire « l'organisation » et sa dynamique, à la fois source des problèmes pour des acteurs et lieu d'action pour les résoudre.

Mais dans le champ socio-politique, **il ne peut y avoir d'approche systémique que relativiste**. L'appréhension de la réalité par un acteur ne saurait atteindre cette réalité dans son « être ultime », mais procède de cet acteur et de sa relation singulière à la réalité.

Accueillir toutes les formes de connaissances

L'acteur « connaît » la situation dans laquelle « il vit » son action. Et il s'agit ainsi de reconnaître que l'homme met en œuvre à la fois une connaissance organisée par des discours rationnels, et une connaissance intuitive, plus immédiate. La connaissance discursive permet de faire refluer la complexité en réduisant le réel à des représentations formalisées et à des modèles maîtrisables, mais au prix d'une perte sensible d'information et d'une parcellisation des savoirs. La connaissance intuitive, pour sa part, intègre la complexité dans la quotidienneté, sans pour autant la maîtriser. Cette connaissance intuitive, acquise par les acteurs en situation, constitue une source irremplaçable d'information sur l'intégrité de la réalité dont se nourrit leur vécu, et souvent détermine leur engagement dans l'action.

Dans la conduite de l'action, aux différents niveaux micro-systémiques et macro-systémiques, l'une et l'autre formes de connaissance se stimulent, se confrontent et se combinent dans l'action. À bien des égards, elles apportent des références nécessaires et complémentaires. Il faut donc suivre l'une et l'autre de ces deux voies, l'une qui mobilise les ressources de la connaissance rationnelle, objectivante et réductrice, mise en œuvre par les scientifiques, et l'autre, celle de la connaissance intuitive, générée par les acteurs en situation. La stratégie de connaissance ne peut être que plurielle et combiner diverses démarches.

Une démarche centrée sur un objectif d'action

Cette combinaison ne va pas de soi, Comment un acteur se représente-t-il ce qu'il « connaît » ? Quelle « réalité » de son propre comportement effectif se retrouve-t-elle dans les « représentations » explicites qu'il s'en fait ? Cependant, il est nécessaire que l'acteur devienne « expert de son action en situation ». Et l'intervenant, qui l'écoute, se trouve engagé dans sa subjectivité tout autant que dans son objectivité.

En effet, il faut tirer les conséquences de ce qu'un objectif d'action - la résolution positive des problèmes de gestion de la qualité de la nature - à la fois technique et socio-politique, préside ici à l'acquisition des connaissances et au recueil de l'information. Il s'agit de parvenir à des informations et à des représentations à la fois opérantes et acceptées par les acteurs en situation comme référence valable pour la négociation d'objectifs, de règles, et de comportements, ce qui ne va pas parfois sans certaines tensions.

Si bien que les termes utilisés ci-dessus, « qualité », « acteurs », « éco-sociosystème », « système d'action », « gestion », « négociation » etc. sont des termes dont le contenu sémantique est négociable et négocié au cours dune procédure de résolution de problèmes...

Les principaux concepts d'une gestion de la qualité

Les problèmes de dégradation de la qualité des milieux sont de bonnes illustrations d'un type général de problèmes que les acteurs et les groupes humains contemporains ont du mal à identifier et à résoudre. C'est en quelque sorte une « hypothèse de non-spécificité » qui sera la nôtre. On doit les retrouver partout ailleurs, dans tous les domaines de la connaissance et de l'action, ce qui conduit à souligner l'intérêt expérimental qui doit y être attaché.

Peut-on parler de « gestion de la qualité », alors que la qualité est si mal reconnue, même pas considérée comme un bien, car largement immatérielle, et ne constituant pas vraiment un sujet de droit - n'est-ce pas en général une *res nullius* pour les juristes contemporains ?

Et pourtant dans la pratique, cette qualité est prise en charge, à des degrés divers, de façon plus ou moins organisée et explicite par une pluralité d'acteurs. Parfois, cela affleure sous forme d'accords ou de contrats explicites, pouvant avoir une dimension marchande, même si le plus souvent ce n'est pas le cas.

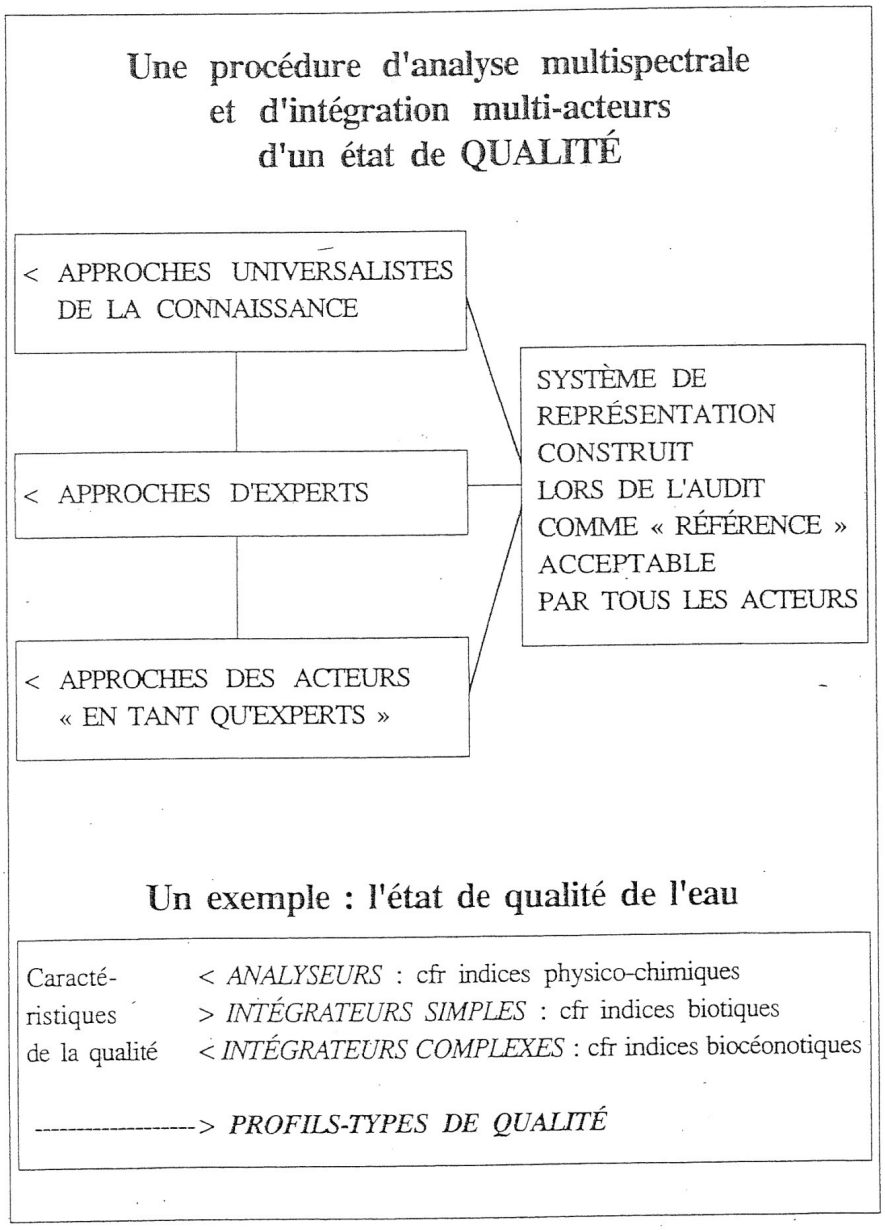
De ce fait, on trouvera au cœur de la gestion de la qualité des rapports complexes de négociation qui engagent, dans toutes ses dimensions, la « socialité » de toutes sortes d'acteurs ; c'est ce tissu relationnel, constitué de manière inextricable, de relations au milieu et de relations entre acteurs, et ayant pour enjeu la qualité de ce milieu, considérée pour elle-même, comme propriété globale, qui forme la base de notre regard sur la « patrimonialité ».

C'est sur son explication et son activation que mise **l'approche patrimoniale** pour résoudre les problèmes posés par la gestion des ressources et des milieux.

Qu'est ce que la qualité ?

La « qualité » d'un milieu est une réalité à la fois matérielle et immatérielle, sous certains aspects mesurable, graduable, en tout cas « qualifiable », dont la dégradation ou l'absence peut être préjudiciable pour l'activité, l'identité, et la capacité d'adaptation des acteurs qu'elle concerne. Cette qualité est largement héritée des

générations passées, et transmissible, diminuée ou augmentée, aux générations futures, comme aux autres usagers d'aujourd'hui.



Il s'agit d'une notion complexe, au sens systémique du terme, car la qualité est à la fois « éléments », « relation » et « totalité ». D'abord la qualité apparaît comme « méta-qualité » d'autres qualités, comme « propriété globale » émergeant d'un éco-sociosystème, et comme résultant, sans s'y réduire, d'un ensemble d'attributs élémentaires. La qualité de l'eau, par exemple, intègre et dépasse les critères suivants : abondance, disponibilité, accessibilité, sûreté, qualité chimique et bactériologique, capacité à répondre à tel ou tel usage...

Un état de qualité peut être caractérisé par une association d'analyseurs, d'intégrateurs simples et complexes, combinés en des profils de qualité (tels que ceux du Cemagref en France).

Qu'est ce qu'un « système-qualité » ?

Le « système-qualité » est l'éco-sociosystème d'où « émerge » la qualité. De façon opérationnelle, c'est l'unité naturelle et humaine suffisamment « active » pour pouvoir y traiter l'essentiel du problème de qualité. C'est le système-qualité où se jouent le cycle de la ressource, le cycle de la vie de l'espèce animale, l'ensemble des interactions naturelles et humaines où se joue un état de milieu.

Au sein du système-qualité s'expriment, de fait ou explicitement, **des offres et des demandes de qualité**. C'est la pleine expression de toutes les offres et de toutes les demandes de qualité qui amènent à étendre le système-qualité bien au delà des limites immédiates que le premier mouvement conduirait à retenir. Ces offres et demandes de qualité ne sont pas seulement marchandes, explicitables en termes scientifiques, techniques, réglementaires. Elles sont, nous le verrons, patrimoniales, au sens où elles mettent en jeu des **relations patrimoniales**.

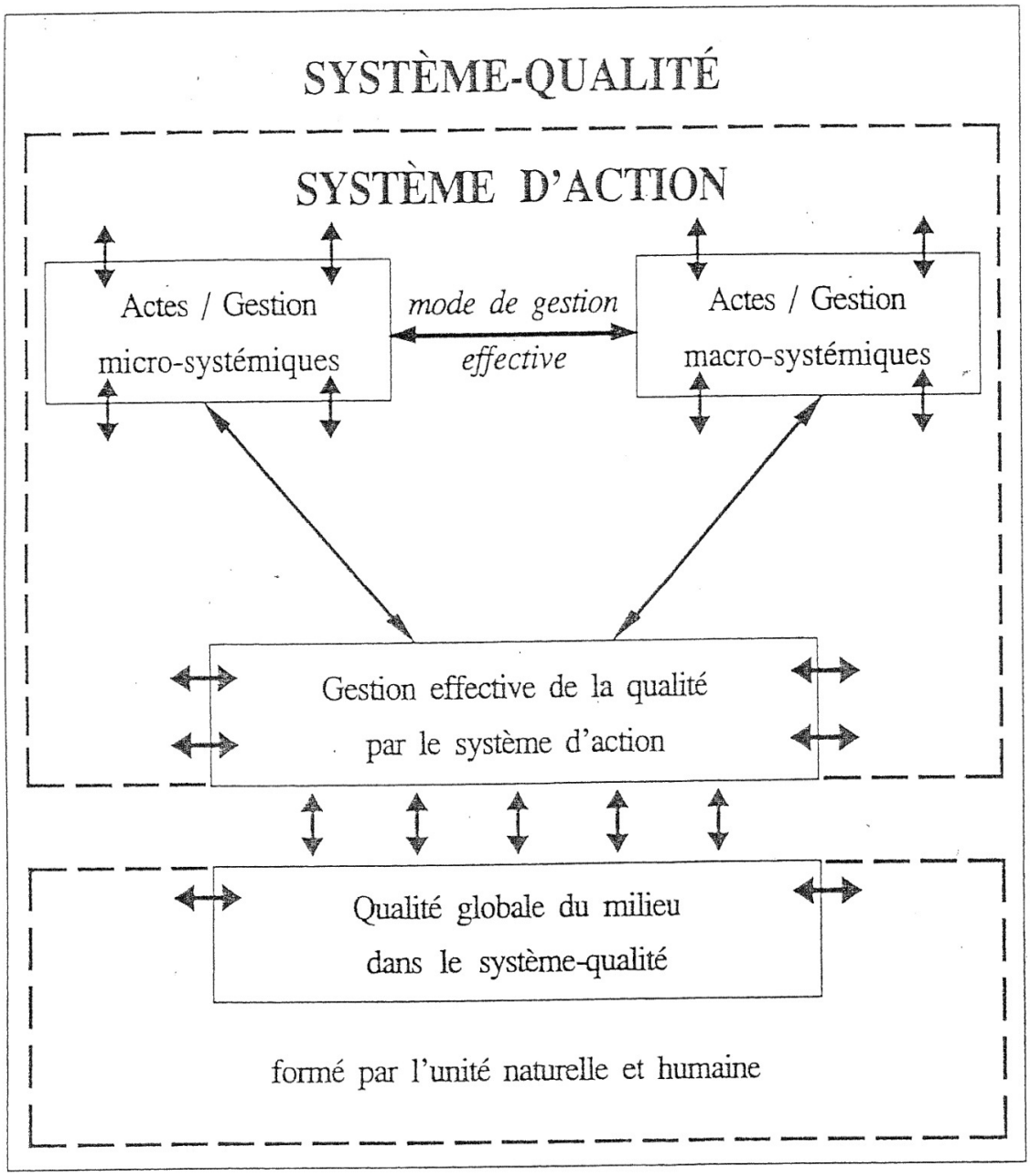
C'est le système-qualité qui délimite, en l'incluant, le système d'action qui gère la qualité en son sein.

Qu'est ce que le « système d'action » ?

Le système d'action qui gère effectivement la qualité est celui qui est formé par l'ensemble des acteurs agissant et interagissant au sein du système-qualité se constituant du point de vue de la qualité.

Qu'est ce que la « gestion effective de la qualité » ?

Le gestion effective de la qualité est celle qui se constate. Elle est la part humaine qui influe sur l'état de qualité. Cette gestion de la qualité est celle qui met en œuvre le système d'action au sein du système-qualité.



Elle

Elle peut se définir par trois critères :

- capacité de choisir et de maintenir un « état de qualité » ;
- capacité de confronter chaque acte élémentaire à son impact sur la résultante « qualité » dans le système-qualité par des règles de gestion adaptées au sein du système d'action ;
- capacité de réactualiser les objectifs de qualité et les règles de gestion par la négociation au sein du système d'action.

Cette gestion de la qualité peut être caractérisée en termes de « modes de gestion de la qualité ».

Les définitions de la « qualité », du « système-qualité », du « système d'action », de la « gestion effective » engage l'observateur ; elle le renvoie aux fins de son action, à sa représentation du réel, à sa relation à l'objet. Et quand il y a pluralité d'acteurs, « d'observ'acteurs » au sens de Motulski, il appartient à l'animateur d'un audit patrimonial de combiner les lectures analytiques et intégratrices de la qualité à travers une double procédure d'analyse multi-spectrale et d'intégration transversale aux multiples acteurs ; il s'agit alors de construire une représentation acceptable, du point de vue du problème posé, par tous les acteurs concernés.

Les principaux concepts de l'approche patrimoniale de la gestion de la qualité

Le postulat de départ de l'approche patrimoniale peut être formulé ainsi.

L'homme, à travers son histoire comme à travers son action quotidienne, est réaliste, c'est-à-dire capable d'appréhender et de prendre en charge la réalité dans ce qu'elle a de global, de complexe, d'interactif. Il faut donc des concepts, des méthodes et des procédures pour observer, comprendre et orienter la connaissance et l'action globale des individus et des groupes « en relation globale » à la réalité.

Comment donc un acteur donné prend-il en charge effectivement la qualité d'un milieu ? La question n'a pas de réponse simple, car un acteur peut bénéficier d'un milieu sans l'entretenir, l'entretenir sans en bénéficier, en profiter sans détenir de droits de propriété, détenir de tels droits sans les utiliser... Mais l'état de qualité du milieu informe sur cette prise en charge des acteurs et sur leur relation mutuelle.

La connaissance de l'action effective, c'est-à-dire, du comportement et de la stratégie de l'acteur dans son milieu naturel et humain requiert une véritable « écologie de l'action », appropriée aux problèmes d'aujourd'hui. Cette écologie de l'action sera simultanément celle des systèmes d'action et celle des acteurs dans leur milieu, l'action en train de se faire se situant, en fait, au cœur de l'interaction entre les deux niveaux systémiques.

Pour comprendre les relations entre l'acteur et son milieu, dans cette écologie de l'action, une notion adaptée de « patrimoine » peut être éclairante.

La notion systémique de patrimoine

Dans leur diversité, les approches du patrimoine, qu'elles soient juridiques, culturelles, biologiques ou psychologiques, font état d'une relation entre des éléments matériels ou immatériels et des êtres ou des groupes d'êtres, leurs **titulaires patrimoniaux**. Elles font toutes plus ou moins référence à la globalité, à l'indivisibilité du patrimoine, à l'universalité de ses rôles pour le titulaire, et à sa transmissibilité dans le temps, de générations en générations.

Dans une approche systémique de l'acteur en relation avec son milieu interne et externe, le patrimoine peut être défini comme « l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui concourent à maintenir et à développer l'identité et l'autonomie de son titulaire dans le temps et dans l'espace par adaptation en milieu évolutif ».

Cette conception conduit à envisager une sorte « d'**onto-sphère** », une sphère dans l'univers qui est dans une relation spéciale avec le titulaire. Elle met l'accent tout autant sur les relations qui lient des éléments

matériels et immatériels à un titulaire que sur ces éléments eux-mêmes, Cette définition est à la fois « objective » et « relationnelle » : **il n'y a pas de patrimoine en soi**, sans relation patrimoniale à un titulaire qui l'investit.

Mieux encore, ce qui est géré et la façon de le gérer interagissent avec la totalité du patrimoine du titulaire et rétroagissent sur son identité et son autonomie. On peut même faire de cette rétroaction, active ou latente, le trait distinctif du **lien patrimonial**. L'approche patrimoniale est nécessaire pour la gestion de certains biens dès lors que leur dégradation ou leur destruction altèrent l'autonomie et l'identité d'un titulaire... Il ne suffit pas de déclarer un objet « patrimoine », et d'en tenir la comptabilité, encore faut-il en préciser le titulaire effectif, actif ou latent pour comprendre la façon dont il est géré ou ne l'est pas.

La patrimonialité qui est engagée dans un milieu naturel pour certains acteurs se révèle dans la prise en charge, actuelle ou projetée, de la qualité de ce milieu en tant que « propriété globale », et dans l'engagement consécutif de ces acteurs établissant cette relation. Elle procède d'une sorte « d'intentionnalité agissante », à travers chaque acte et chaque relation élémentaire, au maintien de la qualité en tant que tout.

Le maintien de la qualité d'un état de nature résulte ainsi d'un engagement humain effectif, une sorte d'activité réorganisatrice qui permet de maintenir les propriétés globales du milieu, alors que les activités humaines les dégraderaient sans cela. Nous appellerons « patrimonialité » cette activité humaine réorganisatrice, véritable « anthropie néguentropique », ou énergie humaine réorganisatrice.

Il en ressort deux types d'investissements, de patrimonialité qui n'ont pas les mêmes ressorts :

- la patrimonialité visant le maintien ou la restauration d'un haut niveau de potentialité, de redondance, de « diversité gratuite » dans le double souci d'une transmission aux générations futures et du maintien aujourd'hui de l'intégrité et de l'identité d'un acteur au sein du milieu dans lequel il vit ;

- patrimonialité visant à « finaliser » un potentiel de qualité existant, c'est-à-dire, privilégier certaines caractéristiques, certains éléments, certaines relations, au détriment d'autres, afin de servir la vie d'aujourd'hui, l'état du milieu n'est alors pris en charge que dans une perspective fonctionnelle.

Ces deux types de patrimonialité se confrontent dans chaque acte, si bien que la gestion des ressources et des milieux doit en permanence intégrer/arbitrer du « très long terme » et du « très global » avec du « très court terme », du « très partiel » et du « très local ».

Cette conception de la patrimonialité est en quelque sorte circulatoire. Le titulaire transforme et prend en charge le milieu pour en prélever des flux dans un certain état de son écologie de vie et d'action, qui lui permet de maintenir et de développer son identité, par laquelle il va prendre en charge le milieu.

Les types de relations patrimoniales

La **relation patrimoniale** est celle par laquelle un élément entre dans le patrimoine du titulaire.

Il est pratique de distinguer trois états de la relation patrimoniale ; l'absence, la latence et l'activité.

Ainsi, quand l'acteur ne se perçoit pas et ne se comporte pas en titulaire patrimonial, il utilise les éléments considérés sur le modèle de l'économie de pillage, mobilisant les ressources au gré de ses seuls besoins immédiats. Cette relation prédatrice n'est pas sans effet sur l'identité de l'acteur, mais elle n'engage aucune patrimonialité, d'aucune sorte.

À l'inverse, l'un des principaux ressorts de l'approche patrimoniale consiste, lorsque c'est possible, à révéler, ou à amener à la conscience des acteurs en situation de problème, la patrimonialité latente de la qualité du milieu pour eux, et à s'appuyer sur cette patrimonialité nouvellement reconnue pour identifier de nouvelles solidarités, elles-aussi latentes, et fonder une négociation des règles de conduite concrétisant la prise de conscience de cet intérêt commun.

Il est aussi utile de distinguer plusieurs types de relations patrimoniales, définissant dans l'espace et le temps, autant d'aires patrimoniales.

Les « relations fonctionnelles » (relations d'objectif)

Ce type de relation se présente par exemple lorsque l'eau est utilisée pour un besoin donné, mais d'une manière qui implique l'investissement continu et durable du milieu (il en est ainsi d'un dispositif de refroidissement d'une usine). Cette relation de type « investissement - mobilisation de la ressource » opère alors comme une fonction gérée sans lien avec les autres fonctions, et constituée, selon un schéma stable « objectif – moyen - résultat attendu », incline à une logique de maximisation de l'efficacité du rapport « investissement - résultat ». L'objectif du titulaire est alors de maximiser une fonction sans souci de l'état global du milieu.

Pour le titulaire, l'élément en lui-même est relativement substituable, dès lors qu'il peut être remplacé par un élément équivalent au regard des caractéristiques fonctionnelles retenues.

Les « relations méta-fonctionnelles » (relations d'état)

Ce type de relation se présente par exemple lorsque l'eau est ici utilisée pour un besoin donné, mais en rapport avec l'état du milieu et des relations qu'entretient le titulaire et l'ensemble des autres acteurs avec ce milieu (par exemple, gestion concertée des eaux d'une rivière pour répondre aux besoins agricoles, industriels, urbains et touristiques, mis en place au fil des années par de multiples négociations). La relation fonctionnelle du titulaire est confrontée aux autres relations et interactions qu'elle engendre à travers un milieu concret. L'arbitrage entre les fonctions, la négociation entre titulaires permet l'établissement d'une relation patrimoniale de type « objectif - moyen - résultats » qui soit inscrite dans, et contrainte par, un certaine état spatio-temporel de l'éco-sociosystème commun aux différents acteurs et par l'état des relations avec les autres acteurs. Cette relation est liée à un certain « état de situation », à un certain équilibre, à une certaine « homéostasie » du milieu interne et externe du titulaire. C'est en ce sens qu'il s'agit d'une relation « méta-fonctionnelle » (*meta*, qui englobe), dont l'établissement repose avant tout sur une « démarche de négociation ». L'élément patrimonialisé n'est substituable qu'à travers un processus de négociation, dans lequel les critères fonctionnels directs sont loin d'être les seuls en jeu.

Les « relations d'identité » (relations d'état)

Ce type de relation patrimoniale se présente par exemple lorsque l'eau est prise en charge, « investie », non seulement pour des besoins fonctionnels ou méta-fonctionnels directs, mais pour maintenir un potentiel de réversibilité, de fonctionnalisation, d'adaptation, pour préserver des positions d'acteurs ou leur appartenance à un système relationnel, à un titulaire collectif ou commun, tout simplement un « état de soi » du titulaire. Ces relations d'identité, qui procèdent elles aussi d'une démarche de négociation, ne prennent de sens que par rapport à la stratégie du titulaire; ce dernier peut être moins attaché à l'insertion ou à la satisfaction d'une fonction particulière qu'au maintien d'un état de milieu ou d'un état de relations entre acteurs.

L'élément patrimonialisé n'est en général substituable ou transformable qu'à travers un nouveau « contrat d'identité », l'identité est ici première par rapport à la fonctionnalité.

Les types de titulaires patrimoniaux

Le **titulaire patrimonial** est celui qui établit une relation patrimoniale avec des éléments matériels et immatériels. Il est à un degré ou à un autre « gestionnaire patrimonial ». On peut distinguer trois grands types de titulaires-gestionnaires patrimoniaux :

- le titulaire-gestionnaire est une personne physique, c'est-à-dire une « unité d'action » qui a seule tous les attributs de la décision dans le cadre des lois régissant l'appropriation (gestion individuelle) ; l'état de la relation patrimoniale est déterminé par l'individu ;

- le titulaire-gestionnaire est un être collectif ou une personne morale de type collectif (collectivité publique, entreprise, association...), c'est-à-dire une unité d'action qui a tous les attributs de la décision qui lui sont délégués dans le cadre des lois régissant l'appropriation publique et privée (gestion collective).

Le titulaire « collectivité » est un système d'action dont la constitution et la consistance dans l'action coïncident par la définition préalable de règles de constitution qui le pré-organisent avant l'action ;

- le titulaire-gestionnaire est une communauté de personnes physiques et / ou morales, c'est-à-dire une pluralité d'unités d'action qui appliquent ensemble des règles négociées de comportement vis-à-vis d'un élément, approprié ou non, dans leur gestion patrimoniale ou collective (gestion commune).

Le titulaire « communauté » est un système d'action dont la constitution et la consistance dans l'action ne coïncident pas forcément. Il ne prend constitution que parce que les unités d'action lui donnent consistance dans l'action. La communauté est en quelque sorte un quasi-acteur qui ne devient réellement acteur qu'en situation de problèmes à résoudre. Et c'est par leur engagement effectif, dans le cadre d'une appartenance négociée, que les acteurs par leur action elle-même, donnent vie à la communauté d'intérêt et d'action.

Qu'il s'agisse d'un ensemble d'individus déjà mis en relation par un lien de fait (appartenance au même bassin versant, à la même lignée familiale) ou de droit (contrats explicites, collectivités de service, fondations…), grand nombre de communautés d'action ne partent pas de rien. Elles s'appuient sur des liens préexistants, mais à chaque instant, c'est **une action globale et multipolaire** qui est négociée et mise en œuvre. L'action commune est ainsi une action d'ensemble au niveau du système d'action résultant de l'action des différents acteurs engagés, qui intègrent et dépassent leurs champs d'appropriation publique et privée.

La patrimonialité en bien commun est la réponse adaptée aux problèmes trans-appropriatifs. Elle est parfois la seule réponse possible face à des problèmes qui sont trans-appropriatifs par nature ou par opportunité. La patrimonialité en bien commun peut différer de bien des façons de l'appropriation privée et publique. C'est ainsi que le concept de « patrimonalisation » est plus large que celui « d'appropriation », car il permet de prendre en compte les patrimonialités appropriatives et les patrimonialités trans-appropriatives.

Il convient de souligner la grande différence pratique qui distingue la gestion collective de la gestion commune : avec la première, l'identité du gestionnaire est clairement établie, et constitue un présupposé non discuté de l'action où se joue, néanmoins, le fonctionnement effectif du système d'action ; avec la seconde, l'action et la négociation ont aussi pour enjeu la délimitation des parties prenantes se

reconnaissant un intérêt commun à la qualité du milieu et à la solution des problèmes qu'elle pose. À travers chaque problème, se jouent l'appartenance effective des acteurs au système d'action et sa consistance effective dans l'action.

La gestion et la négociation patrimoniale

Chaque acteur gère son patrimoine par appartenance simultanée à toutes les catégories de titulaires, de droit ou de fait. Par cette appartenance multiple, chaque acteur peut agir, seul ou avec d'autres, à travers des systèmes d'action multiples plus ou moins étendus.

Dans le domaine de l'eau, par exemple, l'individu tisse une multiplicité de relations patrimoniales, et cela directement ou indirectement, donnant lieu à des contrats de relation et d'appartenance avec des collectivités ou des communautés diverses. Et ces relations inter-agissent entre elles *via* le milieu, *via* les arbitrages et les négociations de chaque acteur concerné. Ces relations doivent être « investies », prises en charge, pour fonctionner effectivement, pour que le titulaire soit réellement « actif ». La connaissance de l'état de ces relations, au-delà des contrats formels, est une nécessité de la décision pour comprendre la gestion effective d'un élément naturel comme l'eau et pour promouvoir son amélioration.

Ce ne sont pas les mêmes ressorts qui jouent dans les gestions individuelle, collective et commune. Toutes sont présentes dans l'action, même si aujourd'hui, dans les domaines qui nous intéressent, il y a un grand déficit de bien commun moderne, à la dimension des problèmes posés. Nous avons donc essayé de redécouvrir les conditions et les propriétés du bien commun, notamment en termes de gestion et de négociation patrimoniales. Cependant, c'est le patrimoine et sa gestion dans son ensemble qui interagissent sur le comportement et l'identité de l'acteur, interaction qui selon nous est compatible avec une dimension méta-patrimoniale, où se jouent la liberté et la créativité.

Dans une approche systémique, la **gestion patrimoniale du titulaire** dans son milieu de vie et d'action peut être définie selon les trois critères suivants :

- **la capacité de choisir et de maintenir un certain état global du patrimoine**, pouvant s'exprimer par des qualités patrimoniales ;

- **la capacité de confronter chaque décision à son impact sur la résultante**, c'est-à-dire l'état global du patrimoine, par la mise en jeu de règles de gestion qui mettent en relation les différentes composantes du patrimoine (éléments, relations, objectifs...) ; ce sont des règles construites, à la fois micro et macro-systémiques qui permettent, après un test d'activation d'identifier et de résoudre un problème de façon automatique dans une certaine situation naturelle et humaine, en particulier, dans un certain cadre ou jeu relationnel des acteurs concernés ;

- **la capacité de réactualiser les objectifs et les règles de gestion** par l'arbitrage et la négociation.

Il faut souligner la **nature duale de la gestion patrimoniale** qui caractérise à la fois l'objet à gérer et le patrimoine. La gestion patrimoniale est « arbitrage » c'est-à-dire confrontation de critères de nature différente avec le souci d'un compromis globalement acceptable, du point de vue de l'acteur. Elle est aussi « négociation », lorsque l'action met en œuvre, de fait ou de droit, d'autres acteurs, au sein d'un système d'action.

La **négociation** met en œuvre plusieurs acteurs. Elle est « actualisation », remise en cause de relations existantes, instauration de relations nouvelles. Elle est « drame » au sens grec du terme, état de « méta-stabilité » des relations internes et externes de l'acteur et du système d'action... La négociation est un acte de pensée et de vie. C'est l'être de « chair et d'esprit » qui entre en négociation. Il construit ou réactualise un

édifice relationnel. L'état du patrimoine, les règles de gestion, les méta-règles de négociation participent de la négociation. Les systèmes d'action au sein duquel l'acteur agit jouent sur la négociation ; inversement, la négociation de l'acteur influe sur les systèmes d'action.

La négociation préside à la naissance, à la vie et à la mort des systèmes d'actions humains. C'est à travers la négociation que se jouent l'engagement des acteurs, leur appartenance au système d'action sa consistance effective dans l'action.

L'approche patrimoniale de la gestion effective de la qualité d'une ressource ou d'un milieu

La gestion effective de la qualité d'une ressource ou d'un milieu met en jeu un système d'action formé de fait par une unité naturelle et humaine que nous nommons « système-qualité ». La qualité de cette ressource de ce milieu est la référence du fonctionnement effectif de ce système d'action du point de vue de cette qualité, mais aussi des relations entre acteurs, et des acteurs vis-à-vis de leur stratégie patrimoniale.

À chaque décision élémentaire, l'acteur confronte une « optimalité micro-systémique » de sa gestion patrimoniale au niveau de sa sphère de proximité, et une « optimalité macro-systémique » au niveau du système d'action formé au niveau de l'unité naturelle et humaine, du système-qualité considéré.

Cette confrontation se vit et peut donc se constater au niveau de la personne physique elle-même, au niveau de sa « conduite globale » en tant que gestion et négociation patrimoniale intimement combinées dans l'action.

Elle se vit dans le système d'action au sein duquel on constate des attitudes ou conditions de comportement de gestion et de négociation au niveau des acteurs, et des structures d'organisation de la gestion et de la négociation qui caractérisent le système d'action au sein du système-qualité.

La gestion effective de la qualité d'une ressource ou d'un milieu dans un système-qualité renvoie au fonctionnement effectif du système d'action qui gère effectivement cette qualité. L'expression et la rencontre explicites ou implicites des offres et des demandes patrimoniales de qualité en un **contrat patrimonial de qualité** sont une condition nécessaire d'un fonctionnement effectif jugé satisfaisant pour toutes les parties prenantes. Cette rencontre peut procéder de règles de gestion installées ou de re-négociations au coup par coup. C'est ce contrat patrimonial de qualité qui fonde la solidité écologique, économique et technico-administrative de l'action de chacun des acteurs.

Une démarche de « recherche-action »

Cette approche patrimoniale résulte d'une démarche de « recherche-action » conduite au Ministère de l'Agriculture, en France, en réponse à des problèmes qui se posaient à des responsables des politiques publiques. Nous évoquerons ici trois problèmes qui nous ont fait progresser pour la formulation de cette approche patrimoniale.

Le problème de la « trans-appropriativité »

Le problème de la dégradation de la qualité des eaux des grandes nappes phréatiques est très préoccupant. L'intervention pour l'amélioration de la gestion de la qualité des eaux souterraines de la plaine d'Alsace

(1975-77) a permis de mettre en lumière la nature patrimoniale du problème de la dégradation de la qualité des eaux souterraines. La qualité des eaux est mal prise en compte à cause de son caractère trans-appropriatif. En effet, l'eau circule, très lentement, à travers les appropriations publiques et privées. Il en est de même pour sa qualité.

Nombreuses étaient les personnes rencontrées qui affirmaient que la qualité des eaux souterraines était mal gérée en raison même de son caractère gratuit, à long terme et non marchand. Cette assertion parut bien insuffisante : dans de nombreux domaines, les personnes physiques et morales, collectivités de droit public et privé, prennent en compte la gratuité, le long terme et le non-marchand dans leur gestion propre. Mais ce faisant, ils agissent principalement dans le cadre d'une relation d'appropriation.

Mais que se passe-t-il lorsque l'élément à gérer, telle la qualité des eaux souterraines, résulte de comportements qui ont des causes et des effets trans-appropriatifs ? Quelle attitude de prise en charge les acteurs peuvent-ils avoir devant des phénomènes qui perméabilisent la parcelle des propriétés et des compétences publiques et privées ? C'est là que l'on a dû faire intervenir la notion de patrimoine, dans son sens ancien comme dans l'adaptation systémique proposée, car elle apparaissait elle aussi marquée très largement par la globalité et par la trans-appropriation.

La proposition centrale de la mission a donc été qu'il fallait maintenant gérer explicitement la qualité des eaux souterraines en Alsace. Pour cela, il faut qu'elle devienne le patrimoine commun de tous les Alsaciens et de tous les acteurs effectivement concernés. Pour « patrimonialiser » la qualité des eaux souterraines, il a donc été proposé de viser à établir une relation patrimoniale de type « méta-fonctionnelle et identitaire ». Cette gestion en commun de la qualité, intégrant et dépassant les appropriations publiques et privées. Pour cela, il ne sert à rien de nier ou de contrecarrer celles-ci, mais d'organiser le champ nouveau du bien commun à créer, en explorant et en réunissant les conditions et les moyens d'une gestion patrimoniale « en commun » adaptées au niveau du « système des eaux » alsacien.

Ces **conditions de comportement patrimonial des acteurs** au sein de la communauté d'action sont les suivantes :

- **le développeront d'une conscience patrimoniale** du milieu, des acteurs concernés et du système d'action ;

- **l'instauration d'une relation patrimoniale active** vis-à-vis du milieu et vis-à-vis de ce qui fonde la construction et la consistance de la communauté d'action ;

- **l'établissement d'une négociation entre acteurs** se reconnaissant des intérêts patrimoniaux communs, ce qui se traduit par une véritable « négociabilité » des choix rendue possible par les acteurs, de par sa propre capacité personnelle, comme par la communauté d'action qui permet, par son organisation propre, cette négociation.

Les **moyens organisationnels de la communauté d'action** sont les suivants :

- **des lieux physiques et institutionnels** de rencontre, de communication, de négociation et de gestion, avec l'objectif de faire le moins de gestion directe et le plus de négociation ;

- **des langages de gestion et de négociation**, adaptés et acceptés, spécifique à chaque communauté d'action, en tant que « méta-langage » centré sur un problème ;

- des procédures de gestion et de négociation.

Ce constat, fait pour l'eau souterraine, pourrait s'étendre utilement à l'ensemble du Bassin Rhénan. La qualité des eaux du bassin rhénan ne devrait-elle pas devenir effectivement un bien commun rhénan et européen ?

Cette intervention a permis de formuler l'essentiel des concepts de l'approche patrimoniale de la gestion de la qualité. Le résultat n'est pas mince. Reste à mettre en œuvre une gestion en bien commun moderne.

La reconnaissance des différents modes de gestion de la qualité

L'intervention pour l'amélioration de la gestion de la qualité des eaux du Bassin de la Sèvre Nantaise, dont traitera J. Davigo (IGGREF), a permis d'atteindre des résultats plus tangibles. C'est la notion de **mode de gestion effective de la qualité** qui a été mis en lumière, et donc, d'un schéma stratégique en termes de mode « ouvert-unitaire » de gestion de la qualité dans le bassin.

En effet, à l'horizon spatio-temporel signifiant pour la gestion de la plupart des milieux, la génération et les interactions entre acteurs dans un contexte donné qui les « organise », ici le bassin de la Sèvre Nantaise, se constituent en système d'action. Constitution et consistance de ce système d'action évoluent, certes, mais lentement, au rythme des problèmes, des mentalités et des comportements, c'est à dire, des générations. Le système d'action, au sein du système-qualité est comme organisé par un mode de gestion effective.

En combinant la typologie patrimoniale ci-dessus, qui traite des acteurs-titulaire, et de leur identité, avec la typologie des modes de gestion de la qualité qui traite, quant à elle, du système d'action résultant de l'interaction entre de multiples acteurs, il s'agit de faire un « diagnostic-orientation ». Celui-ci vise à aider l'acteur à identifier et à résoudre le problème d'action qu'est pour lui l'amélioration de la gestion de la qualité. L'utilisation conjointe des deux typologies permet de clarifier la relation qui s'établit entre le comportement de l'acteur et le comportement global du système d'action au sein duquel il agit.

Deux critères peuvent être retenus pour caractériser les modes de gestion :

- la capacité des acteurs à agir de l'intérieur ou de l'extérieur des systèmes d'actions qui déterminent la qualité du milieu ou de la ressource ; selon les cas, on dira que le mode de gestion est « autarcique » ou « ouvert » :

- la capacité des acteurs à prendre en charge de manière intégrale, ou seulement partielle, le problème de la qualité, selon les cas, le mode de gestion sera dit « unitaire » ou « parcellisé ».

Ainsi peut-on avoir les quatre modes de gestion suivants, qui sont, le plus souvent, combinés dans la réalité de la **gestion effective** :

- **un mode « autarcique-unitaire »**. Par exemple, la gestion villageoise traditionnelle assez répandue encore au début de ce siècle, surtout en montagne. Le système d'action locale fonctionne comme un « tissu local de gestion » qui entretiendrait la vigilance et assurerait le traitement immédiat des problèmes dès leur surgissement ; et cela, sur base d'une gestion en commun à forte composante identitaire ;

- **un mode « ouvert-parcellisé »**. Mode de gestion reposant sur l'action des acteurs locaux et nationaux dans le cadre « parcellisant » de l'appréciation privée et publique, et notamment de la gestion sectorisée de l'administration d'État. Le système d'action tend à devenir national ; quand un problème nouveau surgit, il faut qu'il « grossisse » suffisamment pour pouvoir déclencher une réponse mise en œuvre par des filières spécialisées de gestion ;

- **un mode « autarcique-parcellisé »**. Gestion reposant sur l'action isolée de chaque acteur dans les limites étroites de ses champs de compétence et d'appropriation. Le système d'action local et national n'a de réponse que locale et sectorielle, et dans une prise en charge éclatée de la qualité ;

- **un mode « ouvert-unitaire »**, réunissant diverses sortes de partenaires locaux et nationaux, différant par la localisation, la motivation et l'implication, autour d'une conception d'excellence de la qualité ; un vigoureux tissu local de gestion agit en synergie négociée avec des filières de gestion, les unes traditionnelles, d'autres tout à fait nouvelles. Cette gestion s'appuie alors sur un ensemble de communautés publiques et privées organisées autour d'un patrimoine commun : la qualité, dans le système-qualité.

Ainsi, le problème-clé, celui de la « trans-appropriativité » de la qualité, qui bien souvent sape l'efficacité ultime des gestions parcellisées, pourtant instituées ou légitimées au nom de cette efficacité, peut trouver une « solution de principe » dans la gestion « ouverte-unitaire ». Ce mode de gestion suppose que soient réunis les conditions et les moyens de communication, de rencontre et de négociation à tous les niveaux de système-qualité concernés. Il repose sur une recherche commune de l'excellence.

Le très grand intérêt de l'expérience de la Sèvre Nantaise a été de montrer que cette solution est réaliste. Depuis 1983, l'instauration progressive et déterminée des conditions et des moyens proposés, qui est en soi une réussite, se traduit aujourd'hui par une véritable et significative transformation des comportements. Ainsi, émerge au niveau du bassin une véritable communauté d'intérêt et d'action vis-à-vis de la qualité de l'eau.

L'audit patrimonial d'une politique publique

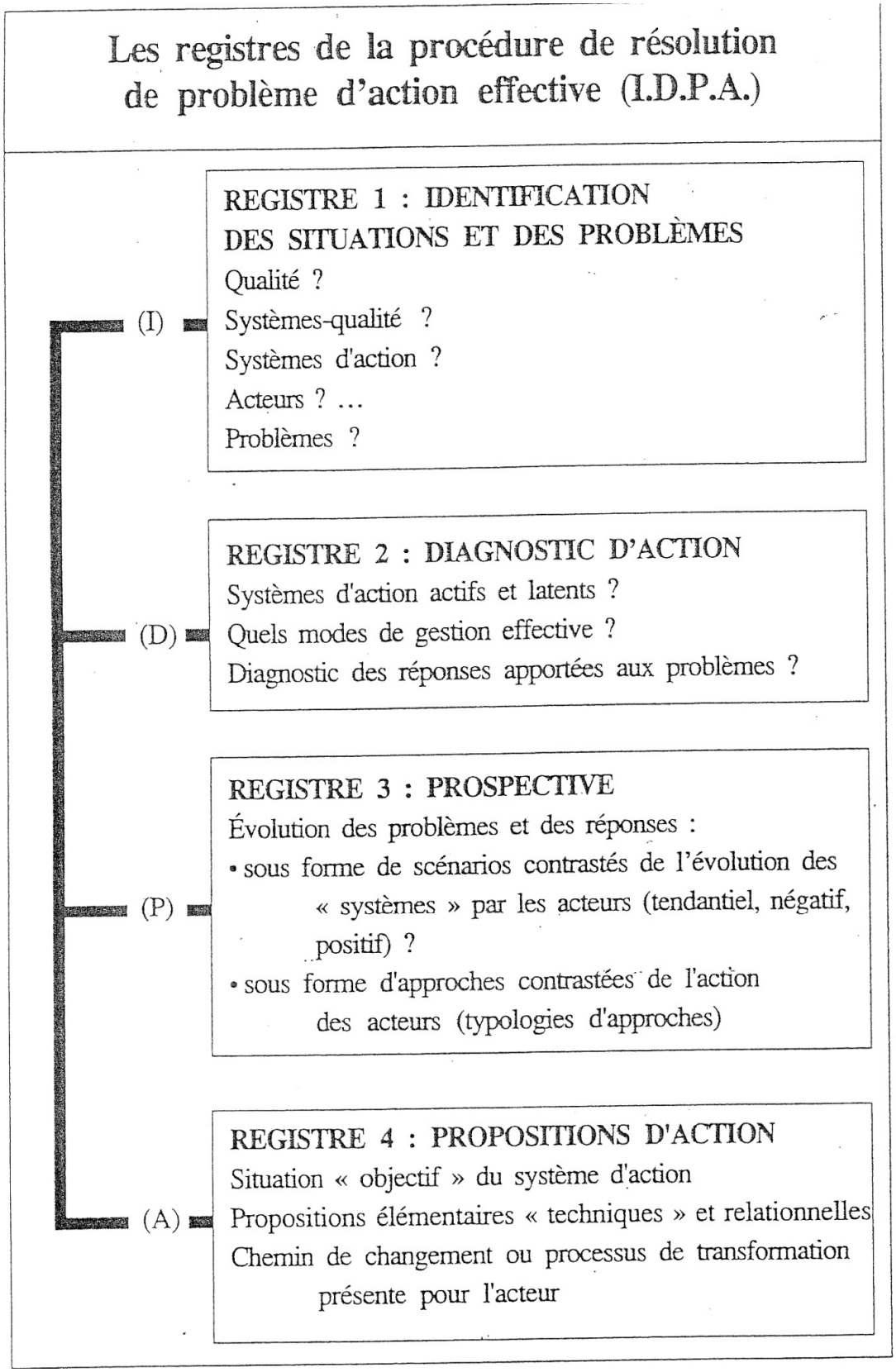
L'intervention pour l'amélioration de la gestion de la sécurité et de la qualité du milieu physique en montagne et l'adaptation de la politique d'État de Restauration des Terrains en Montagne (RTM) a permis d'exécuter une démarche complète **d'audit patrimonial** d'une politique publique ayant trait à la gestion du milieu.

L'audit patrimonial est une démarche de « travail du problème » de l'acteur demandeur d'intervention. Il s'agit de l'identifier et de le résoudre, sur le plan des recommandations stratégiques, « au bon niveau ». Les acteurs, les systèmes d'action et les unités naturelles effectivement concernés ne sont souvent pas ceux qui apparaissaient au départ. L'audit patrimonial conduit à établir une communication entre tous les acteurs, qualitativement représentatifs, des systèmes d'action concernés, cette démarche permet de faire ensemble le diagnostic et la recherche de solutions nécessaires pour que se résolve le problème initial et ceux qui sont apparus en cours d'audit patrimonial.

Mettre en évidence, pour la résolution de problèmes d'action, avec le concours des spécialistes des disciplines universalistes, d'experts, mais aussi de celui des acteurs concernés, pris « en tant qu'experts », la palette des relations patrimoniales actives ou latente, voire leur absence, qu'ils entretiennent avec la qualité du milieu, tout en confrontant aux différentes lectures et et disciplines scientifiques - construire sur cette base une représentation fournissant une référence acceptable par les divers acteurs pour identifier les problèmes - , puis faire le diagnostic des réponses aujourd'hui apportées et la prospective du problème et des réponses - proposer, et dans certains cas, conduire alors une négociation sur de nouveaux modes de gestion susceptibles de résoudre les problèmes -, tels sont les aspects les plus significatifs de la démarche de l'audit patrimonial.

Cet audit patrimonial apparaît ainsi non seulement comme une opération « multi-acteurs » mais comme une « communauté d'identification et de résolution de problème ». Celle-ci est constituée dans un contrat

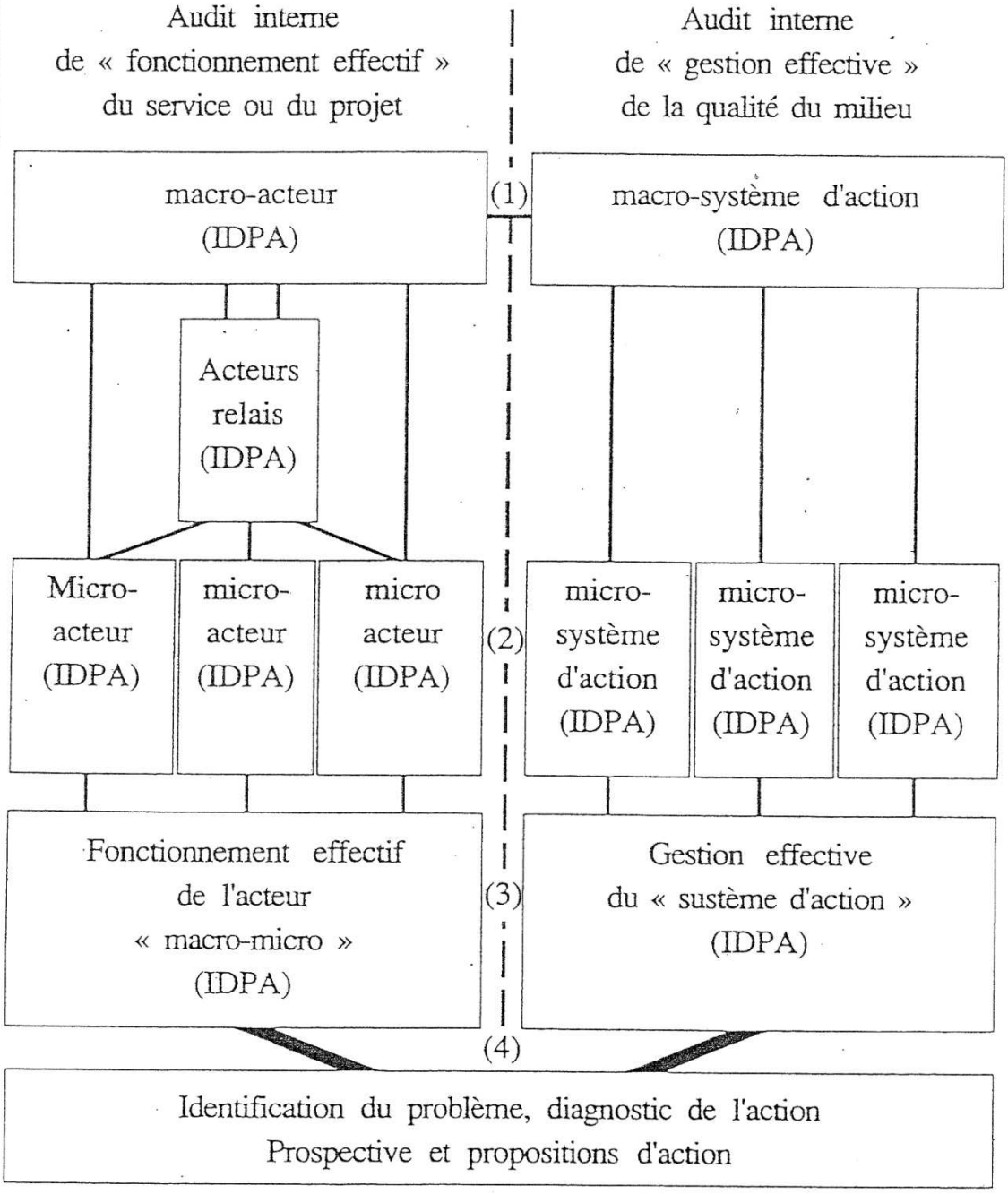
d'audit patrimonial à plusieurs facettes. Ce contrat, permettant un audit contrasté (interne / externe – macrosystémique / microsystémique...) fait intervenir des **auditeurs patrimoniaux** formés aux sciences exactes, nécessaires à comprendre la réalité naturelle des problèmes de milieu et de ressources, aux sciences de l'action, nécessaire pour comprendre la réalité des problèmes de l'action, et à la pratique de l'audit patrimonial lui-même, par l'apprentissage, dans l'intervention active, d'un protocole exigeant garant d'une qualité suffisante (et garantie par une Association des Auditeurs Patrimoniaux, en cours d'organisation, association à vocation internationale).


Les registres de la procédure de résolution de problème d'action effective (I.D.P.A.)
(I)
REGISTRE 1 : IDENTIFICATION DES SITUATIONS ET DES PROBLÈMES
Qualité ?
Systèmes-qualité ?
Systèmes d'action ?
Acteurs ? ...
Problèmes ?
(D)
REGISTRE 2 : DIAGNOSTIC D'ACTION
Systèmes d'action actifs et latents ?
Quels modes de gestion effective ?
Diagnostic des réponses apportées aux problèmes ?
(P)
REGISTRE 3 : PROSPECTIVE
Évolution des problèmes et des réponses :
• sous forme de scénarios contrastés de l'évolution des « systèmes » par les acteurs (tendantiel, négatif, positif) ?
• sous forme d'approches contrastées de l'action des acteurs (typologies d'approches)
(A)
REGISTRE 4 : PROPOSITIONS D'ACTION
Situation « objectif » du système d'action
Propositions élémentaires « techniques » et relationnelles
Chemin de changement ou processus de transformation présente pour l'acteur

Mise en œuvre de l'audit patrimonial

PHASE 1 : Négociation du « contrat » d'audit patrimonial avec l'acteur demandeur

PHASE 2 : procédure d'audit patrimonial



PHASE 3 : suivi-conseil à la mise en œuvre

Il s'agit donc d'organiser une communauté d'identification et de résolution de problème constitué par la mise en œuvre, par l'équipe d'audit et par tous les acteurs, d'une même **grille d'identification et de résolution** de problème et par l'adoption de quelques principes fondamentaux de constitution d'une **communauté de réflexion** tels que :

- veiller à renforcer l'identité de chacun pour pouvoir passer de « bons contrats » avec tous ;
- prévoir une organisation et des relations vulnérables au désengagement pour susciter l'engagement ;
- miser d'abord sur les motivations positives en suscitant le désir plutôt que la contrainte, notamment en recherchant l'horizon spatio-temporel au niveau duquel les points de vue peuvent se rapprocher, en acceptant la diversité des langages.

Ces principes qui doivent régir une opération « d'écoute active » telle que l'audit patrimonial ont pour effet souvent de susciter un changement patrimonial.

Compte tenu de la difficulté contemporaine à gérer les qualités trans-appropriatives, celles des milieux naturels comme celles qui caractérisent le fonctionnement des systèmes d'actions en général, l'audit patrimonial de la gestion de la qualité des milieux conduit souvent à proposer plus de bien commun pour les prendre en charge. Pour un tel bien commun, il s'agit de réunir les conditions et les moyens déjà évoqués ci-dessus.

Le résultat de l'audit patrimonial de la politique RTM a permis de montrer que la façon dont l'État « pensait » sa politique et la mettait en œuvre, effectivement, avait pour effet de faire fuir l'engagement global et à long terme des autres acteurs de la gestion de la sécurité face aux risques naturels, avant une approche appropriative quasi exclusive d'une réalité trans-appropriative : la sécurité et la qualité du milieu physique en montagne.

Nous avons proposé, bien évidemment, de considérer la sécurité et la qualité du milieu physique comme patrimoine commun, et de favoriser l'émergence d'un mode « ouvert-unitaire ».

Face à l'efficacité relative des solutions écologiques, économiques et techniques, le service RTM doit privilégier la solidité du lien commun des acteurs concernés vis-à-vis de leur patrimoine « sécurité » et « qualité du milieu ».

Le service RTM est invité, en particulier :

- à bien négocier, dans l'action, le contenu sémantique des mots « sécurité » et « qualité du milieu physique » dans chaque situation, de façon à reconnaître et à impliquer l'ensemble des acteurs effectivement concernés, qui souvent ne sont pas ceux envisagés initialement ;
- à susciter et à mobiliser au mieux l'engagement de tous les acteurs concernés, de façon à construire la sécurité et la qualité du milieu physique à partir des ressources humaines aujourd'hui nécessaires ;
- à viser un engagement effectif clair de l'acteur État, tenant compte des phénomènes de longue période inhérent à l'interaction humaine.

Ainsi, dans l'action quotidienne, les services d'État sont invités à définir clairement leurs champs d'action (champ d'action collective souveraine, champ d'action en commun, champ de non-intervention), de façon à

ce que les autres acteurs les reconnaissent effectivement et puissent construire des relations saines, et donc acceptent de s'engager dans le bien commun.

En d'autres termes, la politique de l'État dans sa mise en œuvre effective quotidienne est aussi une communication avec les autres acteurs de la société. Et une conception étroite de l'efficacité technique ou économique peut avoir de fâcheuses conséquences sur le comportement des acteurs, et donc sur l'évolution du mode de gestion de la qualité. Dans l'action quotidienne, le critère de solidité du lien patrimonial commun doit être situé à sa juste place par rapports aux critères écologiques, économiques et techniques.

Par cette gestion patrimoniale en commun, il s'agira en fait de permettre **une meilleure « économicité »** (vision plus globale des coûts, des avantages, des opportunités, en climat participatif), **une meilleure gestion écologique** (action continue, globale et multi-polaires d'acteurs aux compétences diversifiées et complémentaires), une meilleure **technicité** (rencontre de cultures techniques différentes, solution de gestion plus fine que des solutions d'investissement).

Voici quelques unes des propositions faites aux responsables de la politique RTM. Ceux-ci les ont acceptées, parce que concordant avec leur perception de praticiens. Un très profond changement, favorisé par des opportunités heureusement saisies, dans le comportement des services eux-mêmes, comme chez leurs interlocuteurs, semblent devoir justifier pleinement les conclusions de l'audit patrimonial.

En conclusion

Bien d'autres applications de l'approche patrimoniale ont vu le jour. Parfois dans des domaines très éloignés de la gestion des milieux, comme la vie de l'administration et celle de l'entreprise. On peut augurer aujourd'hui d'un véritable « management patrimonial ». Dans ses défauts comme dans ses réussites, la gestion de la nature est en quelque sorte une « école de l'action humaine », un champ privilégié pour l'action en commun, pour la recherche de l'excellence.

La première ambition de l'approche patrimoniale est de résoudre positivement les problèmes complexes de la gestion de la nature, de façon satisfaisante pour l'homme en tant que personne et pour la société en tant que communauté de personnes physiques et morales.

Face à la pesante impression d'immobilisme des « systèmes d'action » dont le comportement pose problème, dans le droit fil de l'école de Palo Alto, l'expérience montre que le changement est possible. Mais pour cela, une conception adaptée du changement est nécessaire, mais aussi de nouvelles démarches d'intervention, de nouveau rôles, de nouveaux métiers.

Certes, les risques d'échec ne sont pas nuls, ni gratuits. Mais l'entreprise de « recherche-action » que représente, par exemple, un audit patrimonial, puis la mise en place de ses conclusions apparaît comme une occasion d'élargissement, d'approfondissement et d'enrichissement de son action par le client et de celle du système d'action qu'il apprend à reconnaître avec un autre regard que le sien.

Acteurs responsables d'une politique patrimoniale, auditeurs patrimoniaux, médiateurs patrimoniaux, seront toujours conduits à l'artisanat et au « sur mesure » dans leurs interventions patrimoniales. Cependant de multiples progrès sont possibles, surtout lorsque les acteurs concernés commencent à désirer l'émergence de meilleures relations d'action vis-à-vis de ce qui est leur patrimoine commun.

Les domaines du Vivant sont un champ naturel d'expansion de cette approche patrimoniale. Elle devrait permettre de mettre en place par exemple, un nouveau « contrat de qualité de la nature », et donc un nouveau « contrat de qualité de l'agriculture », fondés sur une demande patrimoniale de qualité écologiquement et économiquement responsable, exprimée à travers une négociation explicite et implicite. En quelque sorte, tous les acteurs des sociétés développées, et non plus les seuls agriculteurs et sylviculteurs, auront à être les gestionnaires patrimoniaux de leurs ressources et de leurs milieux naturels.

Cette conception patrimoniale de gestion de la qualité conduit à accepter dans le même groupe humain une pluralité de modes d'organisation et de fonctionnement, qui doivent être distingués, évitant la confusion très dangereuse en la matière, pour interagir positivement. La société, l'État en tant que groupes humains, sont le lieu d'une patrimomalité individuelle, collective et commune. Il convient d'en prendre acte. Et bien des problèmes d'aujourd'hui apparaissent comme des problèmes patrimoniaux au sens donné ici. L'amélioration des stratégies patrimoniales internes et externes des acteurs de nos sociétés développées serait-elle le grand défi auquel sont confrontées les nations européennes ? Comment ne pas le penser ?

En tout cas, l'Europe en tant que communauté renforcera sa consistance effective, si une véritable gestion patrimoniale en commun des ressources et des milieux naturels se met en place, contribuant à renforcer par là-même et l'identité de chaque nation et leur solidarité mutuelle. C'est un bien vaste et passionnant chantier.

Face à la ré-émergence générale de la nature, pour identifier et résoudre ensemble les problèmes « multi-acteurs », pour lesquels il n'y a que des solutions négociées, l'approche patrimoniale propose un cadre et des démarches permettant d'établir une « communication » entre les acteurs. S'attachant à améliorer la constitution et surtout la consistance des systèmes d'action que nous formons ou devrions former, elle appelle à susciter le meilleur de tous les acteurs de nos sociétés tout en étant soucieux, et à cause, du respect de l'identité de chacun d'entre eux. L'approche patrimoniale conduit à un nouveau regard sur l'homme dans sa relation au milieu naturel et humain qui est le sien.

Pour conclure, si la société contemporaine réussit, ce que j'espère, à civiliser sa propre « Civilisation de Puissance », c'est certainement que la qualité de la nature sera devenue le patrimoine commun de tous les hommes et donc de chaque homme. En quelque sorte, « la qualité de la qualité de la nature » sera la qualité de la relation entre les hommes ; elle sera la qualité de la relation de l'homme avec lui-même.