

Pour une stratégie de la gestion de la qualité de la nature : comment passer du principe à la réalité ?

Colloque de l'Union Internationale des Biologistes du Gibier, organisé par l'École Nationale Vétérinaire de Lyon

Septembre 1997

Henry Ollagnon

La société découvre que, sous la pression de l'activité humaine, la nature apparaît de plus en plus vulnérable. Il est aujourd'hui nécessaire de prendre en charge sa qualité dans des dimensions insoupçonnées jusqu'il y a peu. L'homme gère depuis longtemps la qualité de la nature. Mais cette gestion est aujourd'hui en pleine mutation. Et la façon de concevoir les nouvelles formes de celle-ci constitue un enjeu important, à long terme pour l'homme et pour la société, à plus court terme, pour la faune... Si la gestion de la qualité de la nature doit être réactualisée, comment concevoir et mettre en œuvre de façon opérationnelle des stratégies légitimes et efficaces dans des situations de terrain pour le faire ?

La gestion de la nature est en mutation

De multiples actions sont en cours pour maintenir la qualité de la nature. De nombreux problèmes trouvent une solution légitime et efficace dans le cadre des champs de responsabilité et d'appropriation publiques et privées existantes. Mais, de plus en plus souvent la qualité de la nature, mise en cause à travers un territoire, un problème ou un projet, s'impose comme ayant un caractère **intrinsèquement complexe et multi-acteurs** manifeste. C'est le cas dans de nombreux domaines du vivant et de la nature, eau, flore, faune, etc.. Elle se joue alors de façon **transverse** aux catégories humaines de la connaissance et de l'action. Face à ces réalités discrètes, transverses, les acteurs publics et privés, dans leurs champs d'appropriation respectifs, ont, de fait, d'immenses marges de non-implication. Les normes venues d'en haut, ont peu de chance de réduire ces marges, paraissent souvent difficiles à fonder sur le plan de la connaissance et s'avèrent faiblement efficaces sur le plan de l'action.

Or, la place de la nature, notamment du point de vue de l'éthique de la responsabilité, est en train de changer. De plus, dans une société qui se mondialise, la qualité des territoires, et notamment la qualité de la nature, devient une exigence mais aussi un atout de développement. En fait, pour répondre aux attentes nouvelles d'acteurs nouveaux, la gestion actuelle de la qualité de la nature, compromis entre le vieux mode rural de gestion de proximité et un mode universaliste de gestion appropriative nationale, est « en crise » (de *krisis* (grec) : « le moment où change le cours des choses »)... À bien des égards, alors que des voies nouvelles sont

déjà en train de se dessiner, un choix important est en train de s'opérer, à la fois au niveau des principes qui vont fonder la nouvelle gestion de la qualité de la nature, mais aussi au niveau du terrain, proche de la nature... La faune et le gibier en seront les témoins...

Une approche stratégique de la gestion de la nature :

« Gérer la nature » c'est reconnaître un fait, **l'influence croissante de l'homme sur la nature**, et prendre une initiative, celle d'assumer une responsabilité, vis-à-vis d'un objet qui existe effectivement, et dont il s'agit de connaître et de prendre en charge la qualité. La question de la gestion de la nature apparaît explicitement en situation de problèmes. Et c'est pour répondre à des problèmes aigus, constituant autant de cas-type, qu'une stratégie de gestion de la qualité de la nature s'est dégagée, a été mise en œuvre. Nous l'avons appelée **l'approche patrimoniale de la gestion de la qualité**.

Cette démarche pragmatico-théorique repose sur les points clé suivants :

- **L'acceptation nécessaire du caractère intrinsèquement complexe et multi-acteurs des problèmes** ou des projets mettant en cause la qualité de la nature, afin de chercher les voies et moyens d'une prise en charge endogène par les acteurs les mieux placés pour le faire.
- **L'élaboration d'une démarche systémique procédurale**. Pour pouvoir appréhender les problèmes de qualité de la nature en tant que réalités intrinsèquement complexes et multi-acteurs, une épistémologie systémique (« système » : ensemble d'éléments en interaction formant un « tout » d'un point de vue donné (L. von Bertalanffy, 1937)) est nécessaire. Mais dans le domaine de l'action, cette approche systémique doit être procédurale : le système n'existe pas en soi, mais comme une médiation cognitive entre la réalité observée et la réalité de l'acteur observant, en situation de problème.

En quelque sorte, il faut passer du « phénomène » (à connaître) au « problème » (à résoudre)... Le problème n'existe pas en soi, mais par rapport à un acteur, ou un groupe d'acteurs. Et c'est de façon endogène à l'acteur que peut seule émerger la réponse au problème. D'où le paradoxe délicat d'une action exogène ayant pour vocation de stimuler les capacités de réponse endogène d'un groupe humain, qui souvent n'a même pas conscience d'exister en tant que tel.

- **La proposition d'un langage de la qualité et de sa gestion**. La qualité d'un élément naturel est une propriété émergente d'une entité naturelle, artificielle et humaine (« système-qualité ») au sein desquelles un groupe humain, prenant existence du fait d'être concerné par la qualité de l'élément considéré (parfois de façon insoupçonnée), constituent effectivement un complexe multi-acteurs (« système, d'action ») qui gère effectivement la qualité au sein du système-qualité.

Par exemple, pour une espèce comme l'ours, le maintien des individus résulte d'un certain état de l'espèce et réciproquement. Maintenir, effectivement, dans le temps et dans l'espace, des individus d'une espèce vivante, c'est maintenir un ensemble de caractéristiques de cette espèce. Mais ces caractéristiques n'ont de sens que dans un habitat donné. Or la qualité de cet habitat résulte lui de l'état de la nature, de l'état du « monde artificiel », fruit de l'activité humaine en son sein, et du comportement des nombreux acteurs qui influent sur lui, sans le savoir souvent, et avec de grandes marges de liberté les uns vis-à-vis des autres.

De ce fait, la qualité de la nature doit être appréhendée comme une « qualité totale », pouvant être définie de plusieurs façons. Cette qualité totale est à la fois qualité intrinsèque de la nature, qualité des relations de

l'homme à la nature, qualité des relations de l'homme à l'homme à propos de la nature ; d'une autre façon, elle est à la fois qualité actuelle et qualité potentielle.

La gestion de la qualité d'un élément naturel, au sein d'une entité donnée, par le complexe multi-acteurs qui influe en son sein, peut se définir, de façon systémique, selon trois critères :

- capacité à maintenir un certain état de qualité, appelé « objectif de qualité » ;
 - capacité à établir, en son sein, des règles d'interaction/intégration permettant de confronter l'influence de chaque acte élémentaire à la résultante qualité vécue et choisie comme objectif ;
 - capacité à réactualiser les objectifs de qualité et les règles par l'existence de conditions et de moyens de négociation (celle-ci étant à la fois conflictuelle, adversive et coopérative).
- **La proposition d'une approche patrimoniale de la gestion de la qualité.** La qualité de la nature, dans la multiplicité des entités où elle se joue, pour être prise en charge, doit devenir le **patrimoine d'un titulaire**. En termes systémiques et procéduraux, le « patrimoine » est « l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui pour un titulaire concourt à maintenir et à développer son identité et son autonomie par adaptation dans le temps et dans l'espace à un univers évolutif ». Dans cette acception, le patrimoine n'existe pas en soi, mais par rapport à un titulaire, et dans une relation patrimoniale donnée.

La qualité de la nature doit devenir le patrimoine d'un titulaire pour mobiliser de façon endogène tous les ressorts utilitaires et identitaires de la patrimonialité (que l'on pourrait définir comme une sorte de contre-pression anthropique néguentropique, susceptible de s'opposer à la pression anthropique entropique, générée par l'homme).

Du fait de leur caractère circulant, la qualité des éléments naturels exige d'être prise en charge de façon transverse aux appropriations publiques et privées, par un titulaire adapté. Ce titulaire, capable d'une **relation patrimoniale trans-appropriative** ne peut être qu'une « communauté patrimoniale », prenant en charge la qualité de la nature comme un patrimoine commun. Un « titulaire commun » est un complexe multi-acteurs se comportant comme un « quasi-acteur » dans l'action, grâce à l'application endogène de règles de comportement négociées, cette négociation étant facilitée par des conditions et des moyens de rencontre, de communication et de négociation.

Le maintien et le développement de la qualité de la nature, dans un univers patrimonial essentiellement organisé sur la base de l'appropriation publique et privée par des titulaires individuels et collectifs, font donc surgir la nécessité d'une **prise en charge trans-appropriative en patrimoine commun** par des communautés patrimoniales. Mais cette prise en charge trans-appropriative de réalités face auxquelles les acteurs concernés ont d'immenses marges de non-implication, suppose paradoxalement le renforcement de l'identité des titulaires individuels et collectifs, publics et privés, et de leurs appropriations. Les **stratégies de patrimonialisation/titularisation de la qualité de la nature** visent à faire surgir la prise en charge émergente d'une communauté patrimoniale ; celle-ci résulte de ce que chaque acteur va co-intérioriser (mettre en amont de ses décisions,) la qualité à prendre en charge, de façon à ce qu'ensemble, le complexe multi-acteurs change progressivement sa gestion effective de la qualité au niveau du système-qualité dans son ensemble. Progressivement, la qualité de la nature cesse alors d'être une réalité abstraite, invisible et non-investie, pour devenir **la qualité de nature d'une communauté patrimoniale**, devenant un facteur essentiel de renforcement de la société et catalyseur de développement durable...

- **Une démarche stratégique organisée sous formes de procédures types.** Une stratégie de gestion de la nature pourra donc être une stratégie de la qualité, reposant sur une approche systémique procédurale, avec pour objectif la patrimonialisation/titularisation de la qualité d'une multiplicité d'éléments naturels, à partir de problèmes et de projets, de « territoires-problèmes » ou de « territoires-projets », « d'espèces problèmes ou projets »... Ces problèmes ne manquent pas, les plus quotidiens sont peut-être les plus efficaces pour une stratégie d'ensemble.

D'ailleurs, bien souvent, les problèmes apparents sont des symptômes de problèmes effectifs, dont la réalité intrinsèquement complexes et multi-acteurs reste en partie ignorée des acteurs les plus directement attachés à le résoudre. L'acteur qui vit le problème intrinsèquement complexe et multi-acteurs est, en effet, souvent très mal placé pour l'identifier et le résoudre seul et par lui-même. Pour passer du symptôme au problème effectif, une maïeutique, une facilitation adaptée, sont souvent nécessaires.

L'identification et la résolution d'un problème intrinsèquement complexe et multi-acteurs, doivent être abordées comme un processus d'exploration stratégique partant des acteurs eux-mêmes, ce qui exige des procédures sécurisées. Celles-ci doivent être mises en œuvre par des opérateurs formés à l'intervention « clinique », se soumettant à des exigences méthodologiques, déontologiques et opérationnelles strictes, sur la base d'un contrat explicite avec l'acteur qui vit le problème et qui attend une solution. Sans cette sécurité opératoire, surtout en situation de crise conflictuelle, aucune démarche de ce type n'est possible.

Plusieurs **procédures-types** peuvent être envisagées pour répondre à des besoins stratégiques différents dans le domaine de la protection de la nature. Mais toutes visent à mettre l'accent sur l'exploration stratégique, initiale ou à chaque choix important, qui exige que la reconnaissance de la réalité et l'anticipation de son évolution passe par une rencontre, une communication et une négociation organisée, sans déstabiliser les compétences et les appropriations.

Ces procédures-types, visent à répondre à des **problèmes stratégiques-types**, en garantissant une sécurité minimale sur le plan méthodologique, déontologique et opérationnel à tous les intervenants d'une telle opération : le client, les acteurs impliqués, le « facilitateur ». Les procédures-types suivantes, plus ou moins standardisées¹, sont opérationnelles :

- **l'audit patrimonial**, pour l'identification et la résolution d'un problème, l'intervention dans une crise, pour l'exploration stratégique et l'évaluation des actions en univers complexe et multi-acteurs ;
- **le séminaire de rencontre patrimonial**, pour l'exploration stratégique entre acteurs, en situation de crise, de problème ou de projet en univers complexe et multi-acteurs ou pour partager une co-expertise ;
- **la gestion patrimoniale de la qualité**, pour un élément naturel, un milieu, un territoire, un « produit dans son cycle de vie », fondée sur un « contrat patrimonial », et mettant en œuvre des outils de rencontre, de communication, de négociation et d'évaluation patrimoniaux, et des outils écologiques, techniques, économiques, juridiques et réglementaires adaptés ;

1 Ces procédures patrimoniales pour l'action en univers complexe et multi-acteurs, peuvent être certifiées, ainsi que les intervenants, et les interventions elle-même, auprès de l'Association Patrimoniale Internationale de Strasbourg.

- **le développement patrimonial**, durable parce que patrimonial ; la gestion en patrimoine commun de la qualité de la nature est un ferment de développement durable, parce qu'à partir d'une réalité naturelle gratuite, à long terme, à prendre en charge de façon trans-appropriative et non possessive, elle permet de mettre en place des lieux, des langages et des procédures de gestion en patrimoine commun de la qualité d'un territoire, d'une entreprise, d'une nation...

Le **processus d'exploration stratégique**, au cœur de ces démarches, requiert en effet des procédures cliniques pour faire expliciter, intégrer et évoluer les façons d'identifier et de résoudre les problèmes de chacun des multiples acteurs en présence. Celles-ci doivent permettre la rencontre des différentes approches de la connaissance et de l'action en présence, les unes universalistes et les autres pragmatiques, celles de tous les acteurs en situation d'action, pour une définition plurielle et négociée de la « qualité ». Elles visent à permettre une « approche des approches » du problème, recevable par tous, suffisamment universaliste (donc explicitable, et donc convaincante pour la pensée) et suffisamment unitaire (donc convaincante dans l'action), de façon à déboucher sur un certain accord de « réalité » entre les acteurs.

Pour générer ce « langage commun minimum de la gestion de la qualité », - celui par lequel le complexe multi-acteurs pourra faire émerger en son sein un comportement de prise en charge de la qualité en patrimoine commun - il est nécessaire de recourir à une grille d'identification et de résolution de problème, dite IDPA, qui se compose des quatre registres d'analyse et d'intégration.

Ces quatre registres sont les suivants :

- Identification de la situation et des problèmes ;
- Diagnostic de l'action engagée ;
- Prospective des problèmes et des réponses ;
- Action (stratégie)

Avec l'aide de l'intervenant « facilitateur », chacun des acteurs pourra identifier et chercher les voies de solution du problème de la qualité de la nature avec une grille de ce type, à la fois assez abstraite et simple (utilisée par les bergers du haut Béarn, les chefs d'entreprise de la région lyonnaise, les mères de familles de la zone de Tchernobyl...). Au cours de cette procédure, l'usage de cette grille vise à permettre à chaque acteur d'aborder, de façon distanciée, sa propre réalité, et de le faire en même temps que les autres acteurs. Par son usage tout au long de la démarche, pas à pas, de façon progressive, se constitue, par de micro-enrichissements, par de micro-négociations, une expertise d'ensemble, dans laquelle chacun a de vraies marges de liberté. Cette grille permet sous les yeux de chaque partenaire, de mobiliser l'expertise de chaque acteur, chacun se fondant sur son propre vécu de la situation, et de construire ensemble une nouvelle façon d'identifier et de résoudre les problèmes. Cette représentation commune, par la nature même des expertises recueillies, sera assez fidèle à la situation effective de la nature telle qu'elle est vécue par le complexe multi-acteurs, à un moment donné.

L'usage de cette grille IDPA est exigeant, mais il permet d'éviter des face à face stériles et dangereux avec des discours convenus. Il permet, progressivement de faire émerger d'autres réalités, dans lesquels des intérêts communs peuvent être reconnus, sans nier les intérêts divergents ou contradictoires. Pour cela, l'explicitation des approches des acteurs doit se faire de façon progressive, maîtrisable par tous, selon une « montée en puissance » sécurisée.

L'animation et la conduite de ce processus de « co-évolution des façons de connaître et d'agir » exige du « facilitateur » :

- qu'il mobilise son « intelligence de l'action » pour aider chaque acteur à présenter positivement sa façon d'identifier et de résoudre les problèmes, c'est à dire pour faire se rencontrer les différentes formes d'intelligences, pragmatiques et universalistes ;
- qu'il suscite une démarche constructive et créative permettant l'émergence de « jeux à somme positive » entre tous les acteurs du complexe multi-acteurs concernés ;
- qu'il aide le groupe à se révéler à lui-même des « chemins de changement » (ou chemin de co-évolution) permettant à chacun d'être assuré d'une évolution acceptable au niveau de ses positions personnelles comme au niveau de l'ensemble.

Il aura réussi si chacun des membres se sent en fin de réflexion, dépositaire de la qualité de la réflexion ainsi menée ensemble comme d'un patrimoine commun au groupe, avant de l'être de la qualité de la nature elle-même, et prêt à prendre en charge celle-ci...

L'évolution générale de la société est en train de conduire à grand pas vers une course à la qualité totale des produits, des nations et des territoires. Dans cette course, une exigence accrue dans tous les domaines de la gestion du vivant va certainement s'imposer. En effet, dans des termes tout à fait nouveaux, le processus de mondialisation de l'économie et de la société planétaire pousse à l'intégration de la qualité de la nature comme un critère-clé de la qualité des produits, des entreprises, des territoires, et des nations...

Nul doute que le mode de gestion de la qualité de la nature, c'est à dire la façon dont les acteurs ensemble identifient et résolvent les problèmes de qualité de la nature, est en train de changer. Au **mode autarcique-unitaire** de la gestion de proximité du monde rural, s'est progressivement substitué le **mode ouvert-parcellisé** de la gestion universaliste et appropriative d'aujourd'hui. Évoluera-t-il vers un **mode autarcique parcellisé**, celui de la fermeture des acteurs sur les compartiments les plus élémentaires de l'univers cloisonné des appropriations publique et privée exclusive, facteur de régression et de mort ? Pourra-t-on, au contraire, œuvrer pour instaurer un **mode ouvert-unitaire** capable de prendre en charge la qualité de la nature dans une universalité et dans une unité suffisantes pour en garantir l'intégrité et en assurer le développement ?

Quelques éléments pour passer du principe à la réalité de terrain

Mais, dans ce domaine stratégique pour le positionnement de la France dans le monde, c'est au niveau de toute la société française que se joue la gestion de la qualité de la nature. Ainsi, dans le domaine de la faune, le contrat patrimonial vis à vis de la qualité de la faune doit-il être réactualisé ? De nombreux exemples montrent que les attentes et les contributions des uns et des autres ne se rencontrent pas, faute de ne pouvoir le faire positivement. Au delà des positions de principe, chacun semble pouvoir rester prudemment sur des positions acquises, positions que le cours de l'histoire est peut-être en train de ronger.

Une stratégie progressive des « petits pas » pour faire surgir un nouveau contrat patrimonial pour la faune, facilitée à tous niveaux, pourrait faire changer beaucoup plus rapidement les choses avec un bénéfice partagé. Des expériences l'ont d'ailleurs montré. Cette stratégie de changement doit mobiliser, aux côtés des acteurs actuels, d'autres acteurs, pour d'autres contributions, et répondre à d'autres attentes...

Dès à présent, pour qui s'intéresse à l'évolution de la faune, ne pourrait-on pas suggérer quelques éléments d'une stratégie de gestion de la qualité :

- d'abord, faire connaître l'état de la faune quotidienne à la société qui influe directement sur elle ;
- se doter de lieux de rencontre, de communication, de négociation, neutres et actifs, tournés vers l'amélioration de la qualité de la faune, sous la responsabilité des gestionnaires légitimes du territoire ;
- se doter d'instances permettant de faciliter, matériellement et humainement, l'identification et la résolution de problèmes de qualité de la faune, dans un esprit constructif, pour faire émerger les solutions patrimoniales adéquates ;
- susciter des échanges entre gestionnaires de la nature ordinaire au niveau européen et mondial pour prendre conscience de la relativité des habitudes de gestion et de la richesse des expériences en cours ;
- prendre des initiatives patrimoniales sur des problèmes difficiles, au niveau national et international.

Conclusion

L'état de la faune sauvage, vue par les uns comme un gibier, par les autres comme une composante essentielle de la biodiversité, pour d'autres comme un élément de l'habitat naturel de l'homme, doit être pris en charge par tous. La qualité de la faune sauvage résulte de plus en plus de l'homme, même dans les bastions de la nature protégée. La qualité de la faune ne peut rester *res nullius*, « bien de personne ». Pour se maintenir et se développer, elle doit être prise en charge, en patrimoine commun, par l'ensemble des acteurs qui influent sur elle. **Cette notion de patrimoine commun est stratégique.** Elle concerne une qualité trans-appropriative et non des animaux ou des éléments appropriés selon le droit de l'époque.

Cette notion de prise en charge en patrimoine commun, qui repose sur la réalité vécue que l'intérêt de l'un passe par la qualité de l'engagement de l'autre dans l'action commune, a bien été décrite par un vieux maire suisse, pour qui la négociation en bien commun repose sur les trois règles suivantes :

- renforcer l'identité de l'autre pour passer de bons contrats avec lui ;
- se doter de structures d'action en commun, vulnérables au désengagement pour susciter l'engagement ;
- susciter le désir qui qualifie l'engagement plutôt que la contrainte qui le déqualifie.

En quelque sorte, les acteurs de gestion de la nature ont à vivre pendant longtemps sur le même territoire. Pour répondre à l'exigence d'une faune de qualité, sans mettre en cause l'appropriation publique et privée, il vaut mieux se donner des objectifs limités dans le temps et l'espace, précaires, pour aller loin et gérer durablement. En d'autres termes, la meilleure stratégie de gestion de la qualité de la nature est d'en faire une démarche et non une norme...