

La démarche patrimoniale

Henry OLLAGNON¹ et Vincent PUPIN, 2006

La gestion du vivant, un enjeu majeur pour notre société

Tout au long de son parcours personnel et professionnel, Henry Ollagnon s'est intéressé à la question de la gestion du vivant par les hommes à travers de nombreux sujets : la gestion des espèces, des ressources et des milieux naturels, la gestion des territoires, la gestion des crises, l'ingénierie des projets complexes, l'adaptation stratégique des gestionnaires du vivant au développement durable. Pour lui, le vivant émerge aujourd'hui comme un révélateur d'une crise profonde de nos sociétés, basée sur une conception de la modernité qui exclue tout ce qui est complexe, circulant, évolutif pour le réduire à du mesurable, causal, stable. Cette crise du vivant se manifeste, pour de nombreux acteurs publics et privés, par des problèmes nouveaux, mais suscite aussi des projets pour un renouvellement de la gestion des territoires, des produits et de la nature. Rechercher les conditions et les moyens d'une meilleure gestion de la qualité du vivant n'est pas seulement, se confronter à des problèmes ou monter des projets, c'est aussi entreprendre un chemin original pour la connaissance et l'action en univers complexe. Henry Ollagnon a ainsi exposé les concepts et les méthodes d'une « gestion patrimoniale de la qualité du vivant ».

La complexité, un attribut du vivant

Ces concepts et ces méthodes sont tournés vers l'action et l'action en univers complexe nous apprend qu'il est parfois impossible d'explicitier par des mots une réalité. C'est le cas du vivant. Cependant, si le vivant est une réalité irréductible à des mots, il est possible de lui trouver des attributs multiples, notamment la complexité.

La complexité est ce qui « fait un » et qui est « en interaction ». Un être vivant « gère » son unité malgré toutes les forces de destruction qui agissent sur lui. Tout en évoluant, il reste « un » dans le temps et l'espace. Son « tout » ne peut se réduire à la somme de ses éléments simples. Ce même être vivant est sans cesse en interaction avec d'autres êtres vivants, avec son milieu, on ne peut le comprendre si on l'isole.

Par exemple, une rivière est un tout dynamique, on ne peut la réduire à un ensemble de molécule d'eau. Ses contours sont changeants, elle est en interaction permanente avec le sol, le sous-sol, la faune, la flore, les hommes qui l'utilisent.

La crise du vivant actuelle est une crise de la connaissance et de l'action. Le mode de connaissance scientifique dominant tend à réduire la complexité pour analyser le vivant et n'en perçoit donc plus l'unité. De même, nos modes d'actions sont de plus en plus sectorisés, chaque acteur dans sa catégorie (économie, social, environnement, éducation...) tend à développer ses propres actions sans pouvoir gérer les interactions avec les autres acteurs dans d'autres catégories. Dans la connaissance comme dans l'action, « l'universel », ce qui est partageable par le plus grand nombre à travers des catégories bien identifiées, est

¹ Cet article est la synthèse d'une intervention d'Henry OLLAGNON, professeur à l'AgroParisTech, réalisée dans le cadre d'un cycle de conférence sur les approches de la complexité, organisé par Sol et Civilisation en 2005. Vincent PUPIN est l'auteur de cette version écrite.

privilegié au détriment de « l'unité », alors que les deux sont indispensables pour comprendre et gérer le vivant.

La « qualité » du vivant révèle le comportement effectif d'un ensemble complexe d'acteurs en interaction

Il existe peu d'outils conceptuels pour parler de « l'unité ». Henry Ollagnon s'est intéressé à la notion de système qui aborde la question du « tout ». Dans une perspective d'action en univers complexe, il propose une conception stratégique du système. Le système est alors une entité perçue par un acteur confronté à un problème. Ces trois éléments acteur-problème-système sont indissociables, ils forment une « boucle systémique ». Il n'y a pas de problème en soi mais une tension entre un acteur et une réalité dans un ensemble complexe et multiacteurs. Cet ensemble complexe et multiacteurs, c'est le « système » perçu par la personne confrontée à un problème

Par exemple, la crue d'une rivière, en soi n'est pas forcément un problème. En revanche, un propriétaire riverain qui voit sa maison inondée, son terrain emporté, la vit comme un problème. Pour ce riverain, le « système » associé à son problème englobe l'amont de la rivière où a eu lieu de violents orages, la DDE² qui a dévié la rivière en modifiant le tracé de la route qui la longeait, les autres propriétaires qui n'entretiennent pas leurs terrains et favorisent la formation d'embâcles, le maire de la commune qui lui a donné l'autorisation de construire, etc.

Qu'est ce que « gérer la qualité du vivant » ?

Pour qualifier l'ensemble d'hommes, d'éléments naturels et d'éléments artificiels qui interagissent pour constituer le « système » en lien avec le problème considéré, Henry Ollagnon parle d'une « entité naturelle, artificielle et humaine ». Cette entité produisant une qualité est donc un « système qualité ». Cette qualité du vivant est produite par une multitude d'actions humaines qui se combinent avec des phénomènes naturels et artificiels. Cet ensemble producteur de qualité du vivant est un « système d'action ». La gestion effective de la Qualité est le comportement du système d'action révélé par la qualité au sein du système qualité.

Le propriétaire riverain confronté à une crue de la rivière constate que le comportement effectif des personnes qui agissent directement ou indirectement sur la rivière produit un risque accru d'inondation. La « qualité émergente » qui le préoccupe est le fait qu'il y ait des crues. Le « système qualité » est un ensemble complexe en interaction fait de rivières, de routes, de propriétaires riverains, d'arbres, d'entrepreneurs de travaux publics, etc. Le « système d'action » est constitué par du non entretien de propriétés privées, de travaux d'aménagement routier, etc.

² Direction départementale de l'équipement

La notion de « qualité » intègre toutes les interactions avec les acteurs qui contribuent à son émergence. On parle de « qualité totale ». Elle peut se décomposer en :

- Qualité intrinsèque
- Qualité des relations de tous les acteurs à la Qualité
- Qualité de la relation des acteurs entre eux par rapport à la Qualité

Gérer la qualité du vivant c'est donc gérer ces trois paramètres de la « qualité totale ». Passer de la qualité intrinsèque à la gestion de la qualité totale est une dynamique d'évolution :

La qualité intrinsèque est analogue à une position, c'est le paramètre de base.

Pour reprendre notre exemple, il est possible de caractériser la crue : sa violence, le risque de nouvelle crue, etc.

La qualité totale est analogue à une vitesse.

Au-delà de la crue elle-même, les natifs du territoire ont une « culture des crues », une connaissance historique, alors que de nouveaux habitants ou des gens de passage connaissent mal ce phénomène. La crue peut être aussi l'occasion pour l'ensemble des acteurs de développer une solidarité avec les personnes les plus touchées. Du point de vue des autorités et de l'administration, la crue peut être perçue comme un phénomène à supprimer en opérant des aménagements ou au contraire, un phénomène naturel de divagation.

La gestion de la qualité totale est analogue à une accélération.

Pour prendre en compte tous les paramètres de la qualité totale, les différents acteurs concernés doivent développer une prise en charge globale de la rivière qui réponde à la fois au problème du propriétaire riverain, du touriste, du protecteur de la nature, de l'aménageur.

Nécessité et limites des approches universalistes dans la gestion du vivant

Henry Ollagnon a cherché des approches capables de prendre en compte la qualité totale du vivant. Il n'en n'a pas trouvé dans ce qu'il a appelé les approches dites « universalistes », comme l'économie, l'écologie, l'aménagement du territoire, etc. Ces approches sont par construction un mode de réduction légitime du complexe. Ce mode de connaissance part du principe qu'il faut fractionner pour connaître et agir efficacement : l'économie parle de l'eau comme d'une ressource, l'écologie en parle comme d'un milieu de vie, l'approche technico-industrielle en parle comme d'un objet politique... En conséquence, elles se promeuvent dans des entités publiques ou privées différentes qui se rencontrent peu ou bien entrent en conflit. Elles ne permettent pas de définir la qualité totale de façon légitime et pertinente pour l'ensemble des acteurs concernés. La complexité du vivant demeure, elle traverse ces catégories. Nous avons beau vouloir la nier, la complexité s'exprime à d'autres endroits ou d'autres moments.

Le propriétaire riverain a trouvé une solution à son problème. Un expert lui a conseillé de renforcer ses berges par une méthode innovante de végétalisation. Le propriétaire fait le dossier auprès de sa mairie, il attend l'autorisation administrative, il espère une subvention du conseil général. Mais il n'est pas au bout de ses peines.

Ses voisins, ayant appris sa demande, s'inquiètent : ils ont peur que l'eau arrive plus fortement chez eux. Ils font à leur tour une demande d'autorisation de renforcement des berges. Les pêcheurs organisent une réunion à la mairie, ils demandent de faire attention aux frayères pour les poissons. Une association de protection de la nature rappelle qu'une partie du cours d'eau est protégée pour sa flore remarquable, ce que les propriétaires considèrent comme des « mauvaises herbes ». Le Conseil Général prévient qu'il ne pourra pas subventionner tous les travaux et qu'ils devront être justifiés par une étude hydraulique. Etc.

Les tendances actuelles ne sont pas à la prise en charge de la qualité totale du vivant

Aujourd'hui, Henry Ollagnon constate que deux grands scénarios se dessinent pour la gestion du vivant, scénarios qu'il considère comme des voies hasardeuses :

Le premier scénario : ne rien faire.

La qualité du vivant n'est pas prise en charge effectivement. D'ailleurs, une catégorie juridique correspond à cette non prise en charge : la « res nullius », littéralement « la chose qui n'appartient à personne ». L'eau, l'air, la faune sauvage sont des res nullius. Si elles n'appartiennent à personne, dans une civilisation de puissance, tout le monde a tendance à les dégrader ou les détruire. Il n'y a pas de responsabilité de prise en charge du vivant.

Le deuxième scénario : lutter contre la dégradation par la norme.

La qualité du vivant devient de plus en plus objet de contrainte, répulsive pour ceux qui pourrait la prendre en charge. Il suffit de constater toutes les interdictions qui touchent aujourd'hui les rivières : ne plus construire au bord, ne plus épandre de déjections animales, ne plus toucher aux graviers dans la rivière, ne plus lâcher d'eau pendant les périodes de fraie, ne plus pêcher certaines espèces, ne plus se baigner au-delà d'une certaine qualité de l'eau... Toutes ces interdictions sont souvent justifiées mais reposent sur le principe que l'homme a forcément un impact négatif sur la rivière, qu'il n'est pas capable de la prendre en charge autrement que sous la contrainte.

Une autre voie : l'approche patrimoniale

Face à ces scénarios déjà engagés actuellement, Henry Ollagnon propose une approche patrimoniale, qui vise à maintenir de façon dynamique la qualité du vivant par une prise en charge active par l'homme. L'enjeu est de faire de la qualité du vivant, dans chaque entité où elle se joue, le patrimoine commun des acteurs concernés.

Revisitant la notion de patrimoine dans une perspective stratégique, il le définit comme : « 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 ».

Le patrimoine n'existe pas en soi, il est centré sur un « titulaire ». Il existe trois types de titulaires : individuel, collectif, et commun. La différence entre collectif et commun est fondamentale. Ce sont deux façons d'aborder un groupe d'acteurs. Dans le titulaire « collectif », le groupe d'acteurs a délégué la gestion de son « patrimoine » à une organisation, qui fixe elle-même les règles de prise en charge. Dans le titulaire « commun », chaque membre du groupe est co-acteur de la gestion et négocie en permanence avec les autres les règles de prise en charge.

Quand le propriétaire riverain s'inquiète de la gestion de la rivière, il est confronté à une multitude d'acteurs qui peuvent ensemble constituer un titulaire « commun » s'ils considèrent la rivière comme leur patrimoine et veulent la prendre en charge comme tel. Mais quand il risque de se noyer, il est sauvé par les pompiers, une organisation collective à laquelle il a délégué, avec l'ensemble des habitants, la prise en charge de la sécurité des biens et des personnes.

Le titulaire entretient avec son patrimoine des relations qui peuvent aller du plus utilitaire au plus intime. Ces relations peuvent être appropriatives, dans ce cas le propriétaire possède le patrimoine, ou trans-appropriatives, par exemple quand il est circulant (comme l'eau ou l'air). Ce que chacun considère comme son patrimoine, approprié ou non, constitue une « sphère patrimoniale » qui délimite ce que nous sommes prêt à prendre en charge pour maintenir notre identité et notre autonomie (voir schéma).

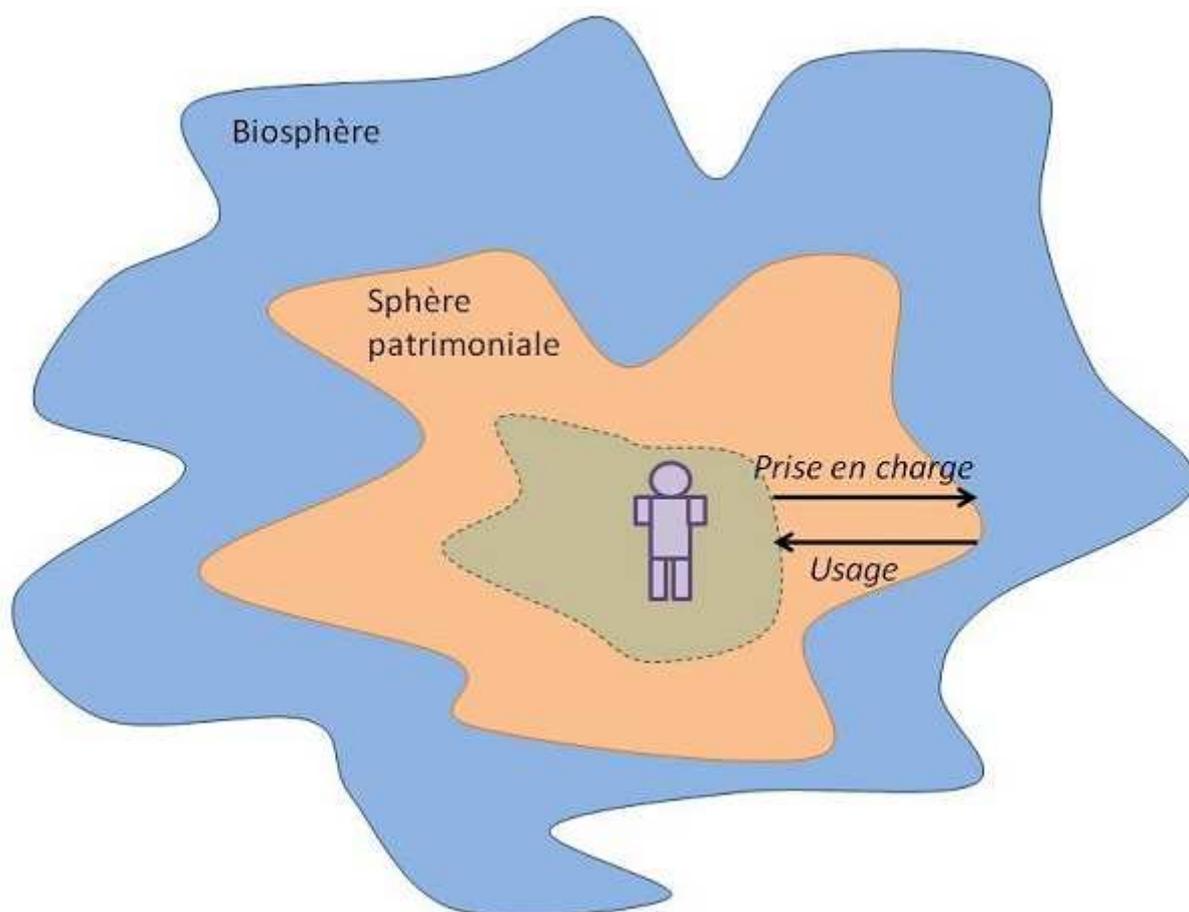


Schéma 1 : la sphère patrimoniale.

La « patrimonialisation » est alors définie comme le processus par lequel un élément entre dans la sphère patrimoniale. Cette patrimonialisation, appelle des démarches stratégiques adaptées.

Quelques clés pour l'amélioration de la gestion du vivant

Henry Ollagnon propose quelques principes simples pour mieux gérer la qualité du vivant.

Passer par l'acteur pour comprendre et agir

Le premier point est de « passer par l'acteur pour comprendre et agir ». Le problème n'existe pas en soi, c'est une tension entre le phénomène et l'acteur. En conséquence, ne pas confondre :

- Le « scientifique » qui vise à connaître de façon universelle un phénomène,
- Le « stratégique » qui vise à identifier et résoudre un problème.

Qualifier le problème par rapport à la complexité

Le deuxième point est de « qualifier le problème par rapport à la complexité ». Il existe différentes façons de considérer les problèmes qui induisent des réponses différentes :

- Des problèmes mono-acteur considérés comme non complexes.
- Des problèmes bi ou oligo-acteurs où la réduction du complexe est négociée.

Des problèmes intrinsèquement complexes et multi-acteurs. Les principaux problèmes du vivant aujourd'hui sont de ce troisième type. La démarche patrimoniale tente d'apporter des éléments pour passer du constat du problème à la prise en charge de la qualité du vivant.

Le propriétaire riverain a pensé un moment que son problème d'inondation était un problème simple, qu'il pouvait résoudre lui-même en faisant une protection de berge (problème mono-acteur).

Mais il a été confronté à d'autres propriétaires riverains qui avaient les mêmes problèmes que lui. Il a pensé alors que le programme de la Communauté de commune, du Conseil Général et de l'Etat pour l'aménagement de la rivière allait résoudre son problème (problème oligo-acteurs).

Mais il constate que d'autres acteurs encore interviennent et que le programme n'avance pas qu'il y a des recours administratifs, qu'il est impossible de trouver une solution technique simple. Il est confronté à un problème complexe et multi-acteurs.

Faire se rencontrer les différentes formes d'intelligence

Le troisième point est de faire se rencontrer les différentes formes d'intelligence. Henry Ollagnon recense trois formes d'intelligence :

- L'intelligence universaliste
Dans notre exemple, un scientifique spécialiste de la mécanique des fluides qui s'intéresse à la crue en tant que phénomène.

- L'intelligence d'experts
Dans notre exemple, un spécialiste de la protection des berges
- L'intelligence d'acteurs en tant qu'experts
Dans notre exemple, les riverains ont un savoir, ils connaissent la rivière parce qu'ils vivent à côté, ils savent comment elle réagit.

Reconnaitre les qualités à prendre en charge par une gestion adaptative fondée sur un contrat qualité

Le quatrième point est de reconnaître les qualités à prendre en charge par une gestion adaptative fondée sur un contrat qualité selon les règles du « maire suisse » :

- Renforcer l'identité de l'autre pour passer de bons contrats avec lui : à partir du moment où plusieurs acteurs acceptent de négocier ensemble des actions à mener, chacun respecte l'autre, ses spécificités, ses compétences.
- Se doter des structures vulnérables au désengagement pour susciter l'engagement : c'est le paradoxe de l'engagement, pour bien s'engager, il faut pouvoir se désengager.
- Susciter le désir qui qualifie l'engagement plutôt que la contrainte qui le déqualifie : ces démarches s'appuient sur l'envie de vivre ensemble en bonne intelligence, elles rejettent l'action par la contrainte qui pousse les acteurs à se désinvestir.

Des procédures stratégiques standards contractualisables

Enfin, sur ces bases, Henry Ollagnon, et les praticiens patrimoniaux qu'il a formés, ont développé des démarches stratégiques adaptées aux problèmes vécus par les acteurs qui leur demandaient d'intervenir. Elles s'appuient sur des procédures stratégiques standard contractualisables qui sécurisent les acteurs dans leur champ de responsabilité public et privé et les incitent à explorer et prendre en charge des réalités complexes et multi-acteurs.

Conclusion

En conclusion, Henry Ollagnon a proposé une interprétation de la prise en charge de la qualité du vivant depuis les origines en quatre temps :

1. Au paléolithique, l'homme nomade fait un avec son environnement
2. Au néolithique, l'homme se sédentarise et gère le vivant dans un monde proche
3. Depuis quelques siècles, la société universaliste gère le vivant de façon ouverte mais parcellisée dans le cadre de l'appropriation publique et privée
4. Aujourd'hui, la gestion du vivant doit concilier l'unité et l'ouverture.

Pour lui, la gestion du vivant est une nouvelle donne sur le plan de la connaissance et de l'action. Elle se joue notamment dans la gestion des ressources naturelles, l'ambiance de vie des territoires, la qualité alimentaire. Elle est un révélateur de la capacité de l'homme à penser et à agir en univers complexe et le ferment d'une mutation patrimoniale dans les entreprises, les institutions et les territoires.