

## Chapitre 5

# Les asymétries de pouvoir dans les processus d'accompagnement

CÉCILE BARNAUD, PATRICK D'AQUINO, WILLIAM'S DARÉ, CHRISTINE FOURAGE,  
RAPHAËL MATHEVET ET GUY TRÉBUIL

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les processus ComMod, comme la plupart des processus participatifs, sont mis en œuvre au sein de contextes sociaux caractérisés par l'existence de rapports de force et de conflits d'intérêts entre des acteurs qui interviennent à différents niveaux d'organisation. Tous les acteurs, chercheurs compris, n'auront ni la même capacité, ni le même intérêt, à participer au processus, à se l'approprier et à en influencer le cours. Ces asymétries résultent de jeux de pouvoir complexes et évolutifs propres à chaque système d'intervention – eux-mêmes difficilement décelables et dépendants d'une combinaison de facteurs sociaux, politiques, économiques et culturels. L'une des critiques les plus couramment adressées aux démarches participatives est le manque de prise en compte de la complexité de ces jeux d'acteurs au sein desquels elles sont mises en œuvre (Cooke *et al.*, 2001 ; d'Aquino, 2007 ; Eversol, 2003 ; Lavigne Delville *et al.*, 2000) (chapitre 4). Il apparaît aujourd'hui indispensable pour le collectif ComMod de mieux formaliser sa position face à cette critique. Cependant, une telle entreprise est délicate car derrière la nécessité de mieux prendre en compte le contexte sociopolitique se cache la nécessité non seulement de mieux le comprendre, mais également de réfléchir à la façon dont on y intervient. Il s'agit de se saisir de la question suivante : quel positionnement adopter vis-à-vis des asymétries de pouvoir inhérentes aux systèmes sociopolitiques dans lesquels les processus participatifs sont mis en œuvre ? Cette question place les concepteurs de démarches participatives face à un dilemme : s'ils revendiquent une certaine neutralité vis-à-vis des asymétries de pouvoir, on leur reproche d'être naïvement manipulés par les acteurs les plus influents, et de participer de fait à une simple reproduction, voire à un renforcement des asymétries de pouvoir initiales. Mais si pour pallier ce risque, ils revendiquent au contraire une non-neutralité, en prenant

L'initiative de renforcer la voix des acteurs ou des points de vue les moins influents, on les interroge alors sur leur légitimité à agir ainsi sur le fonctionnement de la société. Les commodiens n'échappent pas à ce dilemme, du fait d'une part de leur posture les obligeant à se donner les moyens d'explicitier toutes leurs hypothèses (Collectif ComMod, 2005), et d'autre part de leur référence explicite à la notion de développement durable, porteuse d'un objectif d'équité sociale (chapitre 8).

La charte ComMod définit une première posture vis-à-vis de l'hétérogénéité du contexte d'intervention, – à savoir la nécessité de faire exprimer et reconnaître la diversité des points de vue existants afin de construire une représentation partagée de la situation –, ce qui limite dans une certaine mesure le risque d'occulter les points de vue des acteurs les moins influents (ComMod, 2005). Cependant, nous avons jugé opportun de préciser la diversité des positionnements possibles à propos de la prise en compte des asymétries de pouvoir, tant sur le plan des choix méthodologiques que sur celui des aspects déontologiques.

L'objectif de ce chapitre est donc de proposer une méthode d'explicitation des positionnements adoptés vis-à-vis des asymétries de pouvoir par les concepteurs<sup>1</sup> de démarches participatives, puis d'appliquer cette méthode aux commodiens afin d'identifier et d'analyser les positionnements dans lesquels ils se reconnaissent. Il s'agit donc d'analyser la perception qu'ils ont de leurs pratiques en fonction du sens qu'ils donnent à leur action. L'analyse des pratiques effectivement mises en œuvre et de leurs effets est une seconde étape, qui n'a pas encore été conduite, car elle demande un travail d'élaboration de grilles d'analyse plus fines qui permettra de déceler les postures derrière chacune des pratiques, lesquelles s'adaptent obligatoirement aux contextes<sup>2</sup>. Ce chapitre constitue une première étape de ce travail d'explicitation.

## Jeux de pouvoir et légitimité des démarches participatives : cadrage théorique

### Caractérisation des relations de pouvoir et de leur expression dans un processus participatif

#### *Les asymétries de pouvoir au sein de la société*

Nous nous intéressons ici au pouvoir en tant que notion relationnelle, c'est-à-dire aux relations de pouvoir, ce qui renvoie implicitement à deux notions intimement liées : le pouvoir de faire quelque chose et le pouvoir exercé sur quelqu'un. L'une des définitions les plus classiques du pouvoir est celle de Weber : « Toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances, peu importe sur quoi repose cette chance » (Weber, 1968 et 1995a). Selon certains auteurs, les définitions du pouvoir dérivées de celle de Weber ont fait des relations de pouvoir un jeu à

<sup>1</sup> Nous emploierons ici le terme de concepteur d'un processus ComMod, ou plus largement d'un processus participatif, pour désigner celui ou celle qui conçoit, porte et anime l'ensemble du processus ComMod (voir chapitre 2).

<sup>2</sup> C'est un travail que le collectif ComMod a commencé, en partenariat avec d'autres concepteurs de démarches participatives.

somme nulle : dans une relation, plus une personne a de pouvoir, moins l'autre personne en a (Rowlands, 1995). Au fil des simplifications, le pouvoir est peu à peu devenu un élément dont un acteur est doté ou non, d'où les fréquentes dichotomies opposant les forts aux faibles, les dominants aux dominés, etc. Scoones et Thompson (1999) déplorent cette vision simpliste utilisée par certains tenants des démarches participatives, véhiculant une vision « populiste » de la participation avec d'un côté des communautés rurales dépourvues de pouvoir, et de l'autre des techniciens ou des administrations en abusant. Selon Vermeulen (2005), ces dichotomies simplificatrices sont problématiques parce qu'elles nient l'existence d'une forme de pouvoir chez les acteurs les plus faibles. Or même dans une situation d'oppression, l'acteur le plus faible a toujours une certaine forme de pouvoir, à commencer par le fait que l'existence de l'opresseur en tant que tel est dépendante de l'existence de l'opprimé (Veneklasen *et al.*, 2002). Pour échapper à ces dichotomies simplificatrices, il est plus judicieux de penser que le pouvoir est inégalement distribué et que cette « chance de faire triompher sa propre volonté » est l'enjeu de rapports de force (Bourdieu, 1994) à partir desquels, pour un temps et dans un champ social donné<sup>3</sup>, un consensus social s'établit.

Par ailleurs, il est possible d'analyser de façon plus nuancée la nature de ces relations de pouvoir. Ainsi, Giddens (1984) les caractérise en fonction des ressources mobilisées pour l'exercer. Il distingue trois grands types de ressources : 1) le savoir et les connaissances, 2) les normes et les valeurs culturelles attribuant à certains acteurs une autorité légale, traditionnelle ou charismatique, 3) les ressources physiques telles que l'argent, les ressources naturelles ou encore les ressources humaines (appartenance à des réseaux). Boulding (1989) quant à lui distingue trois mécanismes régissant les relations de pouvoir : le bâton, la carotte et l'accolade (*hug*). Le bâton et la carotte sont des métaphores familières, le bâton correspondant à une forme de pouvoir exercée par la force ou par la menace, et la carotte traduisant la capacité d'un acteur à conduire un autre acteur à agir selon sa volonté par le biais d'incitations, le plus souvent économiques. Ces deux formes de pouvoir sont coercitives et s'exercent sur quelqu'un. Le concept le plus intéressant et le plus novateur de Boulding est l'accolade qui traduit une forme intégrative ou coopérative de pouvoir, notamment parce qu'il permet d'appréhender le renforcement du pouvoir des acteurs les plus faibles. Il s'agit du pouvoir d'un groupe de faire quelque chose grâce au rassemblement de personnes visant des objectifs identiques, respectant les mêmes principes et s'identifiant à un collectif. Le contre-pouvoir peut ainsi être considéré comme une forme de pouvoir coopératif des acteurs les moins influents par le biais de la création d'alliances.

### *Les jeux de pouvoir au cours d'un processus participatif*

Au-delà de l'analyse du contexte initial, il est également important de suivre les dynamiques des relations de pouvoir au cours d'un processus participatif. Les asymétries de pouvoir peuvent s'y exprimer de plusieurs façons. Certains acteurs peuvent par exemple user de leur pouvoir d'inclure ou d'exclure d'autres acteurs dans la négociation, influencer le thème et l'enjeu des négociations, imposer leurs idées dans les discussions en ignorant ou en dominant les opinions d'autres protagonistes, ou encore contrôler l'implémentation des décisions à certains niveaux administratifs sans respecter les accords

<sup>3</sup> Des acteurs très influents dans un champ social donné le seront peut-être moins dans un autre et inversement.

trouvés pendant la négociation (Faysse, 2006 ; Leeuwis, 2000). Certains pourront également user de leur pouvoir de refuser de participer au processus de concertation et, éventuellement, le bloquer, si leur présence est indispensable à la formulation d'un accord susceptible d'être mis en œuvre.

À l'inverse, le risque d'occulter les points de vue des acteurs les moins influents est également très présent dans les processus de négociation. Lorsque la confiance en soi, la liberté d'expression, l'accès à l'information ou la compréhension des enjeux lui font défaut, la capacité d'un acteur à défendre ses intérêts est très limitée. Certains auteurs notent qu'il est possible, dans certaines configurations de négociation, que les acteurs les moins influents n'aient pas intérêt à participer au processus de concertation, tant que cette capacité n'a pas été renforcée (Wollenberg *et al.*, 2001). Bien que cette idée ne soit pas partagée par tous les concepteurs de démarches participatives, ces auteurs pensent qu'un processus participatif ne peut se passer d'un effort de renforcement du pouvoir (*empowerment*) de certains acteurs considérés en situation de faiblesse par l'intervenant.

Rowlands (1995) distingue alors trois formes de renforcement de pouvoir :

- le renforcement de capacités personnelles, comme l'augmentation de la confiance en soi, de la compréhension des enjeux, de la maîtrise de techniques, etc. Cela correspond au pouvoir de faire quelque chose ;
- le renforcement de capacités relationnelles, qui correspond au développement d'un savoir-faire stratégique concernant les relations humaines pour apprendre à influencer l'issue d'un échange, d'une négociation ou d'un processus de décision. Il s'agit ici du pouvoir exercé sur quelqu'un ;
- le renforcement de capacités collectives. L'apprentissage d'un groupe de personnes à coopérer pour atteindre des résultats plus satisfaisants que si chacun opérait individuellement, c'est le pouvoir de faire quelque chose ensemble. Ceci suppose que le groupe accède à une conscience collective et se représente à lui-même comme un groupe pour exprimer et défendre des intérêts communs.

Cette typologie met l'accent sur les formes d'apprentissage permettant de renforcer le pouvoir de certains acteurs, faisant écho aux différentes formes d'apprentissage identifiées dans le chapitre 9. Mais la notion d'*empowerment* ne saurait se réduire à un apprentissage au sein d'une arène de concertation. Cet apprentissage (modifications de perceptions et de modes d'interaction) peut, en effet, avoir des impacts sur les rapports de force sociétaux au-delà de l'arène de concertation (modifications des statuts sociaux, création d'alliances, etc.). Que de tels changements sociaux soient voulus ou non, le concepteur d'un processus participatif doit en être conscient et en suivre les évolutions.

### *Les démarches participatives face aux asymétries de pouvoir : approche dialogique versus approche critique*

Les chercheurs travaillant sur les démarches participatives et les processus multi-acteurs sont divisés sur la question de la gestion des inégalités de pouvoir. Faysse (2006) distingue les tenants des approches dialogiques des tenants des approches critiques, distinction qui correspond à deux branches des approches systémiques, les *soft-systems* et les *critical systems*.

Pour les premiers, le principal obstacle à l'émergence d'une collaboration fructueuse entre des protagonistes aux intérêts différenciés est le manque de communication et de compréhension mutuelle. Une fois levées ces barrières de communication, ces

protagonistes peuvent avoir une représentation partagée de la situation et arriver à un consensus, base saine et nécessaire pour une action collective durable (Pretty, 1995 ; Röling *et al.*, 1998). Les tenants de cette approche dialogique considèrent l'apprentissage collectif comme le principal levier du changement social pour aboutir à des formes d'interactions stables et coopératives. Ils se réfèrent aux approches systémiques de type interprétatif, encore appelées *soft systems* (Checkland, 1981). Fondées sur une épistémologie constructiviste et mettant l'accent sur les diverses interprétations possibles du système par les acteurs qui le composent, ces approches se sont développées en réaction aux démarches dites *hard systems* utilisées par les sciences fondamentales et à forte dominante de biologie, physique et technologie, considérant le chercheur comme un expert objectif devant rester hors du système qu'il étudie (Flood *et al.*, 1995).

Les années 1990 ont vu l'émergence d'une troisième branche des approches systémiques, celle des *critical systems*, en réponse aux limites des approches des *soft systems* pour gérer des situations conflictuelles et coercitives dans des contextes de fortes disparités de pouvoir (Jackson, 2000 ; Ulrich, 2003). Les tenants des approches critiques considèrent qu'il est nécessaire de gérer, activement et stratégiquement, les inégalités de pouvoir dans une démarche participative, afin d'éviter que les inégalités de pouvoir préexistantes dominent les débats, et que les processus ne se soldent au final par un creusement des inégalités sociales initiales. Le facilitateur d'une démarche participative ne peut pas être selon ces auteurs considéré comme neutre dans la mesure où il doit agir intentionnellement sur l'espace d'échange afin de permettre aux acteurs les plus faibles de s'exprimer et d'être entendus dans les débats. Leeuwis (2000) propose ainsi de concevoir la participation comme un processus de négociation, et non plus seulement comme un processus d'apprentissage collectif. Ce glissement conceptuel vise à considérer que les protagonistes d'un espace d'échanges s'expriment et interagissent en fonction de leurs intérêts, lesquels sont dictés entre autres par les rapports de force existants. Par ailleurs, alors que les adeptes de l'approche dialogique considèrent le consensus comme un objectif et comme une condition nécessaire à l'action collective, les tenants de l'approche critique recommandent au contraire de ne pas nécessairement pousser trop vite un collectif vers le consensus. En effet, si ce dernier est trop rapidement atteint, il risque bien souvent de ne refléter que les opinions des plus influents. Dans la littérature française, les notions de négociation et de concertation se côtoient fréquemment chez les auteurs critiques. Ces deux notions ont les mêmes fondements théoriques, ceux de la négociation, que Dupont (1994) définit comme « une activité qui met en interaction plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable ». Beuret (2006) considère que la différence entre la négociation et la concertation<sup>4</sup> réside dans le fait que la première vise l'obtention d'un accord sur une décision, ce qui n'est pas forcément le cas de la seconde, dont l'objectif est la construction collective de visions, d'objectifs, de projets communs, en vue d'agir ou de décider ensemble.

---

<sup>4</sup> Dans le glossaire ComMod, la concertation est définie comme une « Action de mise en commun des points de vue des acteurs et groupes sociaux concernés par un même méta-enjeu en vue de réfléchir, d'élaborer des décisions communes, de projeter en commun. », tandis que la négociation est définie comme une « Série d'entretiens par l'intermédiaire ou non de représentants pour parvenir à un accord, mettre fin à un différend, prendre une décision d'un commun accord. »

Bien qu'historiquement les démarches critiques se soient construites en réaction aux limites des démarches dialogiques, ces deux approches ne sont pas forcément antagonistes. En effet, un certain nombre d'auteurs de ces démarches dialogiques, ouverts aux critiques, opèrent eux-mêmes un changement dans leur raisonnement (Innes, 2004). Certains auteurs critiques et dialogiques partagent aussi un ancrage théorique commun : le concept d'« agir communicationnel » du philosophe Jürgen Habermas. Habermas distingue trois formes d'agir fondées sur trois formes de rationalité (Habermas, 1987 ; Leeuwis, 2000 ; Lussault, 2003). Dans l'« agir téléologique ou instrumental », l'acteur suit un ensemble de prescriptions afin d'atteindre un objectif prédéterminé. Dans l'« agir stratégique ou dramaturgique », il vise également un objectif spécifique, mais en considérant les autres acteurs en présence comme des opposants potentiels, doués eux-mêmes d'une rationalité stratégique, et dont il doit tenir compte pour élaborer ses propres stratégies. L'agir communicationnel, en revanche, est orienté vers la recherche d'entente mutuelle et de consensus. Bien que chaque individu et chaque situation combinent ces trois formes d'agir, c'est, selon Habermas, vers l'agir communicationnel que devraient tendre les membres d'une société. Dans l'idéal, le résultat d'un processus de concertation entre des protagonistes ne devrait être fondé que sur leurs arguments et non sur des rapports de force. Ce n'est que dans ces conditions qu'un accord véritable et stable peut être trouvé. Habermas définit ainsi un certain nombre de conditions à réunir pour que s'établisse une telle situation idéale de parole dans laquelle chaque sujet est doté de la même capacité à participer aux discussions : mêmes droits, mêmes informations, mêmes opportunités. Toutes les formes d'asymétries et de coercition dans le dialogue sont considérées comme des distorsions communicationnelles. Les théories de l'agir communicationnel sont souvent associées aux démarches dialogiques (Faysse, 2006) et mises en cause par certains partisans des démarches critiques qui dénoncent leur caractère utopique. Cependant, certains auteurs des démarches critiques, tels que Ulrich (2003) dans le domaine des systèmes complexes ou Leeuwis (2000) dans celui des sciences de la communication, ont également revisité les théories d'Habermas afin de démontrer que les démarches dialogiques et critiques peuvent être considérées comme plus complémentaires qu'antagonistes – nous y reviendrons.

### *Légitimité des démarches participatives à travers la question des jeux de pouvoir*

La question du positionnement adopté vis-à-vis des asymétries de pouvoir nous renvoie à celle de la légitimité des démarches participatives et de ceux qui les mettent en œuvre. Nous avons vu au début de ce chapitre qu'un concepteur revendiquant un parti pris en faveur d'un groupe d'acteurs donné risque d'être considéré comme étant non légitime aux yeux de certains autres acteurs. La légitimité est ici entendue au sens d'acceptation et de reconnaissance. Mais cette notion est par nature subjective et polysémique. Étant communément définie comme ce qui est fondé en droit, en justice et en équité, elle peut être entendue dans ses dimensions légale ou éthique. Revenons sur la façon dont ce concept de légitimité, essentiel en sociologie, est défini par des auteurs reconnus de cette discipline, avant de le placer au sein des réflexions du collectif ComMod.

Le concept de légitimité a été forgé par Weber pour comprendre comment un accord fondé entre des agents sociaux donne une valeur sociale à une pratique quelconque (Weber, 1995a). La légitimité balise ainsi la vie quotidienne d'un certain nombre de

repères collectivement acceptés qui orientent chaque société. Mais Weber articule, sans toujours les distinguer, deux définitions très différentes de la légitimité : d'un côté la définition générale d'orientation de l'activité des individus, et de l'autre une justification *a posteriori* d'un rapport de domination. La légitimité devient alors un concept permettant de penser les rapports de force, les rapports sociaux. Pour Bourdieu, légitimer une position, une domination « c'est donner toute la force de la raison à la raison du plus fort » (Bourdieu, 1979).

C'est cependant davantage dans le cadre de la première définition de Weber que se placent nos réflexions sur la légitimité d'un processus ComMod. Selon Boltansky et Thévenot (1991), la légitimité est le « fruit interactionniste et évolutif de compromis entre des principes et des valeurs qui aboutissent progressivement à une convention à laquelle les acteurs font appel pour justifier leurs choix ». Dans le cadre de la mise en œuvre d'un processus ComMod, nous interrogeons à la fois la légitimité scientifique du processus (perception par la communauté scientifique de la validité du processus et des connaissances produites) et sa légitimité sociale (acceptation du processus par les différentes parties prenantes y participant). Nous abordons dans ce chapitre la question de la légitimité à travers la question des asymétries de pouvoir – question qui dépasse largement ce cadre. Les réflexions d'un groupe de travail spécifique au sein du réseau ComMod et certains écrits de ses membres (Aubert, 2006 ; Barnaud, 2008 ; Daré *et al.*, 2004) ont participé à l'affinement progressif de ce questionnement, ce qui amène à considérer la question de la légitimité à différents niveaux et pour différents objets :

- celui de l'intervention. Qui en a formalisé la demande ? La démarche ComMod est-elle capable d'y répondre ? (chapitre 4) ;
- celui des acteurs convoqués. Pourquoi tels acteurs plutôt que d'autres ? Qui les a convoqués ? Sont-ils considérés comme représentatifs d'un groupe ? Comment garantir le cas échéant cette représentativité ? (chapitre 4) ;
- celui des modèles. La représentation du système proposée est-elle validée par l'ensemble des acteurs considérés comme indispensables afin de garantir sa légitimité ? (chapitre 3)
- celui de l'équipe de chercheurs qui mettent en œuvre le processus ComMod. Les intervenants sont-ils perçus comme légitimes par ces acteurs, étant donné le profil, la spécialité, le rattachement institutionnel, voire la personnalité des intervenants ? (chapitre 2).

De plus, ces différents types de légitimité sont-ils des constats initiaux et immuables, ou peuvent-ils au contraire se construire ou se perdre au fil du temps ? Lorsque nous nous interrogeons sur la légitimité d'une intervention, la question de la façon dont la démarche a été initialisée est importante (chapitre 4). Pour certains, l'idéal serait que des acteurs locaux fassent appel au commodien en lui demandant d'accompagner un groupe d'acteurs qu'ils auraient eux-mêmes constitués, pour traiter une question qu'ils auraient identifiée. Dans la pratique, ce genre de situation est rare<sup>5</sup> et, bien souvent, la légitimité peut être progressivement renforcée au cours de la démarche, notamment grâce à la nature itérative, évolutive et continue de la modélisation d'accompagnement (Daré *et al.*, 2004). En effet, à chaque retour sur le terrain, le concepteur modifie le modèle,

---

<sup>5</sup> Au cours d'une expérience conduite par Michel Étienne, à la suite d'un processus ComMod mené dans le causse Méjan, la Société civile des terres du Larzac l'a sollicité afin de mener un processus similaire pour une réflexion collective sur l'exploitation des pins.

le processus et le collectif d'acteurs impliqués, de façon à mieux prendre en compte les opinions, les préoccupations et les attentes des parties prenantes (chapitre 1). Cette caractéristique méthodologique essentielle de la modélisation d'accompagnement favorise l'accroissement progressif de la légitimité des animateurs du processus au cours de l'intervention (chapitre 2).

Cependant, la réponse méthodologique ne constitue qu'une facette du questionnement. La question des asymétries de pouvoir n'est pas entièrement résolue par ces allers-retours entre explicitation et validation, pas plus que celle de l'influence de l'intervenant sur les jeux de pouvoir. C'est pourquoi une réflexion spécifique sur ces questions est entreprise ici. Il s'agit de dépasser une situation où chaque commodien évalue la légitimité de son intervention en fonction de sa propre définition de ce qui est légitime dans le contexte dans lequel il intervient. Interroger la légitimité de chacun implique donc d'abord d'explicitier sa perception du contexte et son positionnement vis-à-vis de ce contexte. La méthode d'explicitation présentée ci-dessous vise à y contribuer.

### **Méthode d'explicitation des positionnements vis-à-vis des asymétries de pouvoir**

Pour construire une représentation de la diversité des positionnements adoptés par les commodiens vis-à-vis des asymétries de pouvoir, la méthode d'analyse adoptée a été – à l'image d'un processus ComMod – collective, itérative et adaptative.

#### *Construction collective et itérative d'axes d'analyse transversaux et de profils types*

Rappelons tout d'abord que nous disposions d'un certain nombre de connaissances préalables des différentes postures en présence, issues de la réflexion collective en cours sur ce thème, et des écrits de chercheurs du collectif traitant de la question (Barnaud, 2008 ; d'Aquino, 2007 ; Daré *et al.*, 2007). Nous avons également à notre disposition les réponses fournies par 15 commodiens à un questionnaire<sup>6</sup> visant à expliciter le positionnement du concepteur par rapport au contexte sociopolitique dans lequel il insère son processus. Une première lecture des réponses à ce questionnaire<sup>7</sup> a permis d'élaborer une proposition de méthode d'analyse constituée de 4 indicateurs (ou axes, gradués de 1 à 5) jugés pertinents pour caractériser différents aspects du positionnement possible des commodiens vis-à-vis des asymétries de pouvoir. Nous avons ensuite identifié 4 profils de chercheurs, correspondant à 4 combinaisons de positions sur les différents axes. Cette première analyse a ensuite été soumise à au moins un commodien de chaque profil, afin qu'il puisse critiquer, valider et enrichir les axes proposés, et le profil qui leur était associé. Cette confrontation nous a conduit à réviser et affiner les axes d'analyse et les profils types proposés. Cette version révisée a ensuite été soumise à tous les commodiens ayant mené et animé au moins un processus ComMod, et ayant donc été confrontés à la question de leur positionnement vis-à-vis du contexte sociopolitique. Il leur était demandé de se positionner sur les axes, et de sélectionner le profil dont ils se sentaient

<sup>6</sup> Ce questionnaire avait été envoyé à l'ensemble des chercheurs du collectif ComMod et du projet ADD-ComMod, dans le cadre d'une analyse comparative sur les enjeux de la participation (commodienne et non commodienne) animée par Patrick d'Aquino.

<sup>7</sup> Nous avons utilisé pour cela le logiciel Atlas.ti destiné à faciliter l'analyse qualitative et quantitative de texte.

le plus proche ou, le cas échéant, de proposer la définition d'un nouveau profil. Notre analyse se fonde donc bien sur les perceptions qu'ont les commodiens de leurs propres pratiques. Il s'agissait de connaître la proportion de commodiens se reconnaissant dans chaque profil, et d'avancer dans un débat structuré au sein du collectif ComMod.

Toutefois, une limite certaine réside dans la méthode d'échantillonnage des commodiens : seuls ceux qui ont été assez disponibles ou motivés pour se soumettre au test proposé l'ont fait. L'effectif traité (20 sur 27 sollicités) permet cependant de faire l'hypothèse que l'image obtenue des positionnements existant au sein du collectif a une certaine validité.

### *Axes d'analyse des postures adoptées*

#### **Axe 1 – Expression d'une neutralité ou non vis-à-vis des asymétries de pouvoir**

Le premier axe donne différentes positions allant de la neutralité à la non-neutralité assumées vis-à-vis des asymétries de pouvoir. Il s'agit bien ici d'explicitier la position du chercheur vis-à-vis de ces asymétries, et non dans l'absolu. En effet, aucun commodien ne se considère comme neutre dans l'absolu, l'une des spécificités de la démarche étant justement de mettre l'accent sur l'implication du chercheur en tant qu'acteur du système, qui a, au même titre que les autres, un point de vue particulier qu'il explicite et confronte de façon systématique aux autres points de vue en présence. Cependant, si les commodiens s'accordent sur leur non-neutralité au sens où ils reconnaissent avoir une opinion sur le système, tous ne sont pas d'accord avec le fait d'intervenir au sein de ce système au nom de cette opinion. Il n'y a notamment pas de consensus sur la question plus spécifique du positionnement vis-à-vis des asymétries de pouvoir. Tous les commodiens n'œuvrent pas explicitement au nom d'un principe d'équité, et lorsqu'ils le font, ils ne mettent pas en œuvre les mêmes moyens pour y arriver.

Cette notion d'équité est elle-même très subjective. Est considéré comme équitable ce qui semble juste. Mais ce qui semble équitable ou juste pour les uns ne le sera pas forcément pour les autres. Lorsque l'on évoque la notion d'équité pour qualifier un processus participatif, on peut par ailleurs distinguer équité procédurale et sociétale. Alors que la première se réfère à ce qui se passe au sein de l'arène de concertation, la seconde en qualifie les impacts sur le système social au sein duquel est située cette arène. Bien que les notions d'équités procédurale et sociétale soient de toute évidence liées, c'est sur la première que le concepteur d'un processus ComMod a, éventuellement, le plus de prise. Dans la suite de ce texte, lorsque nous évoquerons la question du parti pris en faveur de plus d'équité, c'est à celle-ci que nous nous référerons. Aucune définition de l'équité procédurale n'a pour l'instant été élaborée collectivement au sein du réseau ComMod, mais, on peut proposer celle-ci : l'équité procédurale est un processus dans lequel tous les acteurs en présence ont une chance de faire entendre leurs intérêts, l'égalité de chance étant un idéal visé (Barnaud, 2008). Nous nous intéressons à la façon dont le concepteur d'un processus ComMod se positionne par rapport à cette notion d'équité procédurale, et comment il gère en conséquence les asymétries de pouvoir. Sa position s'exprime notamment à travers ses choix méthodologiques dans le contexte sociopolitique : les thématiques discutées, les outils utilisés, les connaissances mobilisées, les acteurs impliqués, les modes de communication proposés ou encore le calendrier de l'intervention.

Certains commodiens adoptent une posture dialogique et considèrent que, pour être légitime, le concepteur d'un processus ComMod ne devrait afficher aucun parti pris,

tandis que d'autres penchent pour une posture critique en revendiquant qu'une telle neutralité n'est ni possible, ni souhaitable. Afin de dépasser cette dichotomie, certes pratique mais simplificatrice et insuffisante pour analyser de façon plus nuancée la palette de positionnements observés au sein du réseau ComMod, nous avons identifié une gamme composée de 5 postures possibles (tableau 5.1). Dans la mesure où nous souhaitons que notre grille d'analyse soit applicable à un ensemble de démarches participatives plus large que ComMod, les positions décrites de cette gamme ne sont pas forcément toutes observées au sein de ce collectif (cette remarque est également valable pour les trois autres axes).

**Tableau 5.1.** Signification de la graduation de l'axe 1 sur l'expression d'une neutralité ou non vis-à-vis des asymétries de pouvoir.

Position	Définition
1	<b>Neutralité de type laisser-faire :</b> ils laissent délibérément les jeux de pouvoir s'exprimer et se reproduire dans le processus car refusent d'intervenir en faveur de plus d'équité au-delà du partage de connaissances.
2	<b>Neutralité dialogique inconditionnelle :</b> volonté de n'avoir aucun parti pris pour l'un des acteurs ou points de vue en présence ; ils donnent la parole à tous les groupes en présence de la même façon, le dialogue étant considéré comme suffisant pour favoriser plus d'équité.
3	<b>Neutralité dialogique conditionnelle :</b> même définition que pour la position 2, à la différence qu'ils se laissent la possibilité d'arrêter le processus s'il devient néfaste à certains acteurs considérés en situation de faiblesse.
4	<b>Non-neutralité post-normale :</b> ils proposent une arène de concertation où ils cherchent à renforcer la voix des acteurs ou points de vue considérés comme étant les moins influents, les acteurs étant libres de la refuser ; l'adhésion des acteurs à l'arène proposée est cependant jugée nécessaire à sa légitimité.
5	<b>Non-neutralité stratégique :</b> même définition que pour la position 4, à la différence que l'adhésion des acteurs à l'arène proposée n'est pas forcément nécessaire ; par exemple, des mécanismes de pression sur les acteurs récalcitrants peuvent être mobilisés si nécessaire pour renforcer la voix des acteurs les moins influents.

La position 1 occupe une place à part dans cette gamme car c'est la seule qui n'a pas pour objectif explicite de favoriser plus d'équité. Elle peut être considérée comme étant celle qui exprime le plus fortement sa neutralité vis-à-vis des asymétries de pouvoir, mais il ne faudrait pas occulter le fait que laisser délibérément les asymétries se reproduire est une forme de parti pris. Les positions 2 et 3 correspondent à des postures dialogiques. Les chercheurs y expriment un parti pris en faveur de l'équité, avec le dialogue et le partage de points de vue comme principaux leviers d'une équité procédurale. Ils revendiquent par contre une neutralité dans l'animation du processus, considérant qu'ils ne sont pas légitimes pour intervenir sur l'espace d'échange en renforçant la voix de certains groupes d'acteurs. La position 3 se distingue de la position 2 en se donnant la possibilité d'intervenir sur cet espace d'échanges, en arrêtant le processus si les risques de manipulation par des acteurs influents au détriment d'autres parties deviennent trop élevés. Nous parlons donc ici de neutralité conditionnelle. Les positions 4 et 5 correspondent à des postures critiques. Ici encore, l'objectif d'équité est explicité, mais les moyens mis en œuvre pour l'atteindre diffèrent. Ces chercheurs revendiquent en effet une non-neutralité procédurale, considérant qu'il faut, en cas d'asymétries de pouvoir,

essayer de les contrer, notamment en renforçant la voix de certains acteurs (*empowerment*). Nous distinguons ici deux postures critiques possibles, que nous avons qualifiées de post-normale et de stratégique. Selon Funtowicz et Ravetz (1994), une posture post-normale cherche à améliorer la qualité du processus d'interactions menant un collectif à une prise de décision, plus que la qualité de la décision elle-même. Les chercheurs adoptant la position 4 interprètent ceci en considérant qu'une attention particulière doit être portée aux qualités de l'arène de concertation, non seulement à son caractère équitable mais également à sa légitimité, une telle légitimité provenant de l'adhésion des acteurs à l'arène proposée. Les chercheurs adoptant la position 5 ont pour objectif de mener le collectif d'acteurs à la prise de décision. Pour y parvenir, l'adhésion de tous les acteurs n'est pas forcément jugée nécessaire. Ils se ménagent notamment la possibilité de mettre en place des mécanismes pour faire pression de façon externe sur certains groupes d'acteurs récalcitrants dont la présence est indispensable à la formulation d'un accord susceptible d'être mis en œuvre.

### **Axe 2 – Analyse initiale des jeux de pouvoir : non prioritaire ou nécessaire ?**

Le deuxième axe est un indicateur du choix méthodologique opéré concernant le type d'analyse initiale des jeux de pouvoir, ce choix reflétant la façon dont le chercheur prend en compte le contexte sociopolitique dans lequel il intervient (chapitre 4). Le tableau 5.2 décrit la graduation de l'axe 2 portant sur l'importance accordée à une telle analyse initiale des jeux de pouvoir. Il y a consensus au sein du collectif ComMod sur le fait que le processus ComMod opère comme un révélateur des jeux de pouvoir (Daré, 2005) et qu'il est important de tenir compte de façon adaptative des jeux d'acteurs ainsi révélés. Par contre, la question de l'importance d'une analyse préliminaire des jeux de pouvoir ne fait pas l'objet d'un tel accord. Comme cela a été souligné dans le chapitre 4, un certain nombre d'arguments peuvent être avancés en faveur d'un diagnostic initial très réduit, voire absent. Outre l'avantage d'une réduction des coûts, le concepteur qui n'a qu'une connaissance limitée du contexte dans lequel il intervient peut mettre

**Tableau 5.2.** Signification de la graduation de l'axe 2 sur l'analyse initiale des jeux de pouvoir : non prioritaire ou nécessaire ?

<b>Position</b>	<b>Définition</b>
1	L'analyse initiale des jeux de pouvoir n'est pas une priorité car elle est vaine (les jeux d'acteurs nous seront toujours étrangers) et inutile (le processus révèle les jeux de pouvoir).
2	L'analyse initiale ne serait pas inutile (dans l'absolu, si l'on avait accès aux jeux de pouvoir), mais elle est vaine (ces jeux de pouvoir nous serons toujours étrangers).
3	Sur la base d'une connaissance préexistante du contexte général, l'analyse initiale se fait collectivement avec des acteurs locaux sélectionnés et rassemblés au cours d'ateliers participatifs.
4	Une analyse initiale approfondie à l'aide d'entretiens individuels est nécessaire car elle permet d'identifier les contraintes les plus importantes à l'émergence d'un processus équitable.
5	Une analyse initiale de type anthropologique (par immersion de longue durée), permettant d'avoir une connaissance intime de la société est un préalable indispensable à la mise en œuvre d'un processus participatif.

en avant le fait que cela lui permet de conserver une certaine neutralité, laissant les acteurs maîtres de l'orientation du processus. D'autres mettent en avant le caractère vain d'une analyse initiale des jeux de pouvoir fondée sur un travail d'enquêtes de quelques semaines ou quelques mois, ces dynamiques sociales intimes étant difficiles voire impossibles à déceler par un observateur externe, dont l'analyse reste par ailleurs forcément subjective. Un autre argument en faveur d'une analyse initiale réduite réside dans le fait que la mise en œuvre de la démarche permet elle-même de mieux comprendre le contexte sociopolitique. Mais le concepteur du processus ComMod ne court-il pas alors le risque de comprendre trop tard l'importance de tel ou tel jeu d'acteurs ? Aussi imparfaite soit-elle, une démarche de modélisation d'accompagnement peut-elle faire l'impasse sur une analyse initiale des stratégies et jeux d'acteurs, ainsi que des rapports de force existants ?

### **Axe 3 – Perception du risque de renforcement des asymétries de pouvoir du contexte initial**

S'il y a consensus au sein du collectif ComMod sur le caractère socialement hétérogène des contextes d'intervention (existence d'acteurs ayant des points de vue et des poids différents), et notamment l'existence de rapports de force entre les acteurs, il en est autrement quant au risque de voir ces rapports de force dominer le processus ComMod à un point tel que le processus ne ferait que reproduire voire renforcer les asymétries de pouvoir initiales. L'axe 3 (tableau 5.3) analyse la façon dont le porteur de la démarche perçoit le contexte dans lequel il intervient et, plus précisément, mesure le risque de voir le processus mis en œuvre se solder par une reproduction ou un renforcement des asymétries de pouvoir initiales (domination du processus par les acteurs les plus influents, occultation du point de vue des acteurs les plus faibles). Le positionnement du chercheur sur cet axe dépend donc à la fois du contexte lui-même et de la perception qu'il en a. En proposant cet axe, nous avons voulu tester l'hypothèse selon laquelle le positionnement adopté par le chercheur dépend en partie du contexte dans lequel il se trouve. Sachant que ce dernier peut évoluer au cours du processus, la perception des risques et la posture adoptée sont également susceptibles d'évoluer.

**Tableau 5.3.** Signification des graduations de l'axe 3 sur la perception du risque de renforcement des asymétries de pouvoir du contexte initial.

<b>Position</b>	<b>Définition</b>
1	Risque faible voire nul d'occulter des points de vue de certains acteurs en position de faiblesse, le dialogue étant considéré comme étant suffisant pour permettre à tous les acteurs en présence de se faire entendre.
3	Risque non nul d'occulter certains points de vue, mais les asymétries de pouvoir ne prédominent pas nécessairement le processus de concertation, les arguments avancés pouvant primer.
5	Risque élevé de voir le processus se solder par une simple reproduction des asymétries de pouvoir initiales en l'absence d'intervention spécifique renforçant la voix des acteurs les moins influents.

NB : seules trois positions ont été formellement définies, mais les personnes étaient libres d'opter pour des positions intermédiaires. Une position 4 a ainsi été définie par l'une des personnes interrogées : « Risque d'occultation des arguments ayant primé lors du processus ComMod dans la suite des événements en l'absence d'intervention spécifique garantissant leur prise en compte au moment de la décision. »

### **Axe subsidiaire : objectif des processus mis en œuvre**

Cet axe a un statut particulier, d'une part parce que ce n'est pas un indicateur direct du positionnement adopté par le chercheur vis-à-vis des jeux de pouvoir et, d'autre part, parce que cet indicateur est beaucoup plus variable que les autres. Il est même courant que l'objectif d'un processus participatif évolue au fil du temps, surtout dans les processus ComMod par nature adaptatifs. De ce fait, nous n'avons pas utilisé cet axe pour caractériser les profils décrivant différents positionnements possibles vis-à-vis des asymétries de pouvoir. Cependant, nous avons décidé de le conserver dans le test à la fois parce qu'il est important lorsque l'on discute de la légitimité d'un processus de connaître l'objectif de ce processus (voir discussion), et parce que nous avons voulu tester l'hypothèse de l'existence d'une corrélation entre l'objectif du processus mis en œuvre et la posture adoptée vis-à-vis des asymétries de pouvoir (définie par les 3 autres axes). Pour cela nous avons défini 5 objectifs possibles pour la mise en œuvre d'un processus participatif (tableau 5.4).

**Tableau 5.4.** Signification de la graduation de l'axe subsidiaire sur l'objectif des processus mis en œuvre.

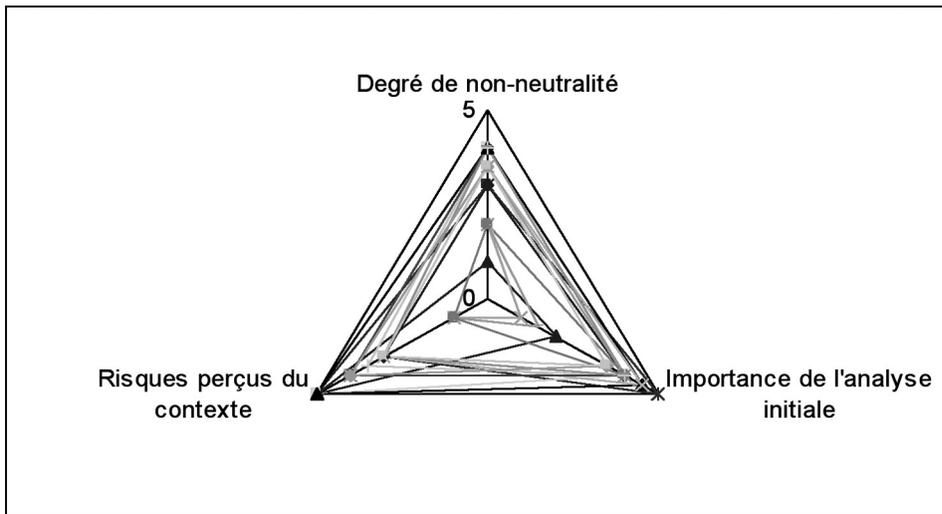
<b>Position</b>	<b>Définition</b>
1	Mieux comprendre le système (objectif de recherche).
2	Partager avec les acteurs locaux la vision des chercheurs du système (information, partage de connaissances, échange de points de vue entre les chercheurs et les acteurs locaux).
3	Faciliter un échange de points de vue non seulement entre les chercheurs et les autres acteurs, mais surtout entre ces autres acteurs (apprentissage collectif).
4	Accompagner et enrichir un processus de concertation entre les acteurs locaux, en amont de la prise de décision.
5	Accompagner les acteurs locaux jusqu'à la prise de décision d'une action collective.

NB : L'un des chercheurs interrogés suggéra de distinguer au niveau 5 la décision de s'engager dans une action collective de la décision technique ou opérationnelle qui se situe en aval.

## **Résultats : des profils contrastés**

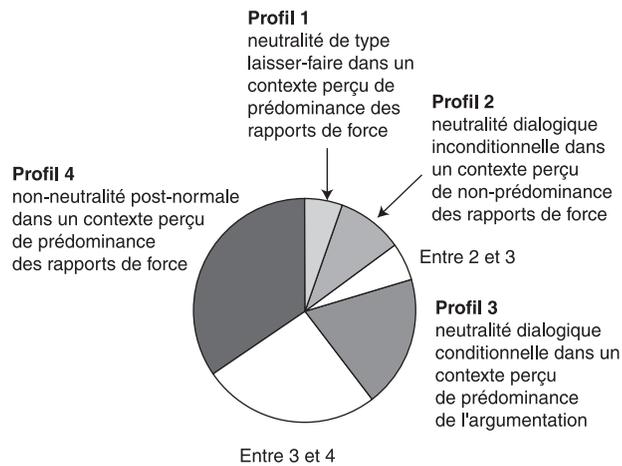
Le test auquel 20 commédiens ont accepté de se soumettre était composé de deux parties. Ils ont été invités dans la première à se positionner sur les 4 axes d'analyse proposés. La figure 5.1 présente les résultats concernant les 3 premiers axes, les réponses données pour le 4<sup>e</sup> axe ne pouvant y figurer étant donné la diversité d'objectifs conjointement ou successivement poursuivis par chacun. Cette figure illustre la diversité des positionnements dans lesquels les commédiens se reconnaissent.

Dans la seconde partie, 4 profils correspondant à 4 types de combinaisons de position sur les 3 premiers axes ont été brièvement décrits. Les chercheurs ont été invités à identifier celui dont ils se sentaient le plus proche ou à proposer, le cas échéant, un nouveau profil leur correspondant mieux. La figure 5.2 montre que la majorité des commédiens ayant répondu à cette deuxième question (16 sur 20) se situent sur les profils 3 et 4 ou entre les deux.



Sur les trois premiers axes, lorsqu'un chercheur disait se situer entre deux positions, nous avons conservé la valeur intermédiaire. Si une telle valeur intermédiaire faisait sens sur les 3 premiers axes, ce n'était pas le cas sur l'axe des objectifs.

**Figure 5.1.** Positionnement de 20 commodiens sur les 3 axes d'explicitation de leur positionnement vis-à-vis des asymétries de pouvoir.



**Figure 5.2.** Répartition de 20 commodiens sur les différents profils identifiés.

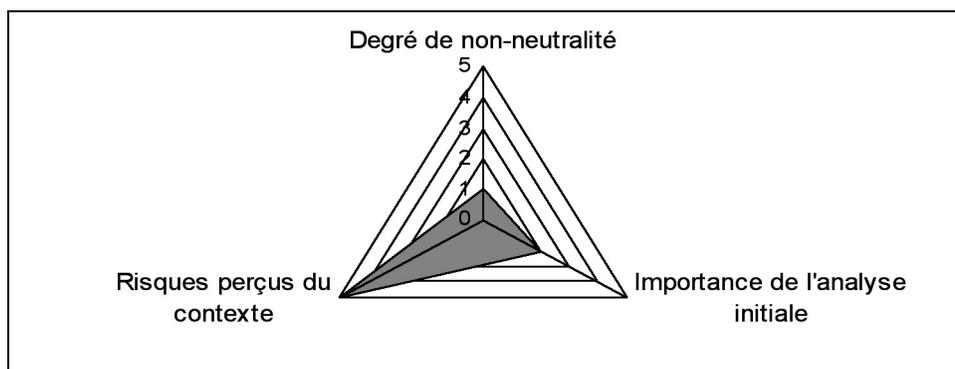
Comme nous le verrons dans la discussion, les résultats de la figure 5.2 occultent le fait qu'un chercheur donné peut adopter un positionnement ou un autre en fonction du contexte d'intervention ou encore du moment du processus. Ces chiffres correspondent à un positionnement à un moment donné de la vie d'un chercheur par rapport à un profil

dominant, ils sont donc donnés à titre indicatif. Ce qui nous intéresse dans cette analyse est l'identification de l'existence de différents positionnements possibles ayant chacun leur propre cohérence.

Ces profils sont présentés ci-dessous, en commençant par la brève description qui en a été faite dans le test proposé aux chercheurs, et à travers laquelle ils se sont reconnus (ou non). Puis cette présentation est affinée, notamment à l'aide des discussions générées par le test et des exemples. Les profils hybrides proposés par certains commodiens sont présentés à la suite des 4 types initialement identifiés.

### Profil 1 : neutralité de type laisser-faire dans un contexte perçu de prédominance des rapports de force

Les commodiens adoptant un profil 1 (figure 5.3) considèrent que les asymétries de pouvoir inhérentes au contexte sociopolitique s'expriment inévitablement dans le processus ComMod, mais ils ne cherchent pas à les contrer, estimant que leur rôle n'est pas de promouvoir plus d'équité. Ils considèrent par ailleurs que cela est vain, car les actions mises en œuvre ne peuvent en général suffire à modifier les rapports de force existants, ou tout du moins car ce qui émerge est hors de leur contrôle. Selon eux, l'analyse initiale des relations de pouvoir ne serait pas inutile, mais elle est vaine, car il est impossible d'avoir une connaissance suffisamment précise des mécanismes sociaux à l'œuvre.



**Figure 5.3.** Positionnement-type des chercheurs de profil 1 sur les 3 axes d'explicitation de leur positionnement vis-à-vis des asymétries de pouvoir.

Dans ce profil, la participation est vue comme un moyen et non une fin, au sens où il n'y a pas une ambition sous-jacente de promouvoir des valeurs telles que la démocratie participative ou l'équité sociale. Le processus ComMod est un moyen de répondre efficacement à une demande explicitement formulée par un mandataire externe, comme par exemple sensibiliser une arène d'acteurs à un problème commun donné, afin de faciliter sa résolution. L'existence d'un tel mandat est un élément explicatif clef de la cohérence de ce profil. C'est en effet l'existence de ce mandat qui légitime aux yeux de ces chercheurs le processus ComMod. Ils revendiquent donc une absence de parti pris en faveur d'une équité procédurale, lorsqu'elle est hors mandat.

Un autre élément explicatif de la cohérence de ce profil est le constat de l'impuissance des processus participatifs mis en œuvre à contrer les asymétries de pouvoir du contexte sociopolitique dans lequel le chercheur intervient. Ainsi, dans l'expérience de Tarawa, l'équipe projet a identifié *a posteriori* différentes catégories de joueurs : les joueurs consensuels, les « pseudo-joueurs » et les « méta-joueurs » (Dray *et al.*, 2007). Alors que les premiers étaient ouverts au dialogue, les deuxièmes, qui avaient de forts intérêts à défendre, ont dominé les discussions jusqu'à la fin de l'atelier en restant campés sur leurs positions initiales. Le rapport d'évaluation de Tarawa montre que les porteurs de projet estiment s'être investis en vain pour essayer de faire en sorte que ces pseudo-joueurs prennent en considération les points de vue des autres. Les méta-joueurs quant à eux correspondent à des acteurs intervenant à des niveaux institutionnels supérieurs qui n'avaient pas été conviés à l'atelier de jeu de rôles et qui ont par la suite imposé leur propre décision sans tenir compte des propositions qui avaient émergé de l'atelier. Rétrospectivement, il apparaît que la présence de ces méta-acteurs lors du jeu de rôles initial aurait été judicieuse. Une analyse initiale plus approfondie des jeux d'acteurs aurait-elle permis d'anticiper ces deux contraintes ? L'un des concepteurs de ce cas d'étude, se reconnaissant dans le profil 1, en doute. Pour qu'une telle analyse initiale permette en effet d'anticiper la complexité des jeux d'acteurs, une analyse très poussée de type anthropologique serait nécessaire. Cet idéal étant incompatible avec les ressources et les calendriers des projets de recherche-développement, il considère qu'une analyse plus rapide menée en quelques semaines ou quelques mois aurait été insuffisante, et donc vaine.

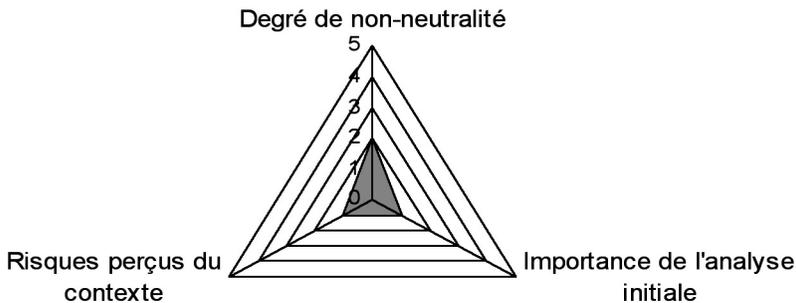
La section suivante montre que si les chercheurs du profil 2 revendiquent également le caractère non prioritaire d'une analyse initiale des jeux de pouvoir, ils le font pour de tout autres motifs.

## Profil 2 : neutralité dialogique inconditionnelle dans un contexte perçu de non-prédominance des rapports de force

Les chercheurs correspondant au profil 2 (figure 5.4) estiment que dans la mise en œuvre d'un processus participatif, le partage de connaissances, de points de vue et la mise en place d'un dialogue de qualité sont les leviers d'une plus grande équité dans la concertation. Ils revendiquent une position neutre vis-à-vis des asymétries de pouvoir au sens où ils s'appliquent à donner la parole de la même façon à tous les acteurs, sans parti pris pour un groupe donné, sans chercher à renforcer la voix de certains acteurs. L'analyse initiale des asymétries de pouvoir n'est donc pas pour eux une priorité, les échanges de perspectives facilités par le processus ComMod permettant de toute façon de les révéler, ce qui conduit naturellement à les aplanir, au moins dans une certaine mesure.

Dans certaines expériences menées par des chercheurs de ce profil, la revendication du caractère non nécessaire de l'analyse initiale peut aller plus loin. Dans le cas d'étude Larzac commandité par la Société civile des terres du Larzac, par exemple, le concepteur de la démarche insiste sur sa faible connaissance initiale du contexte sociopolitique pour mettre en avant son absence de parti pris en tant que concepteur du processus ComMod, condition *sine qua non* de sa légitimité auprès des parties prenantes. Cette position soulève cependant le problème de la connaissance implicite d'un contexte. Par ailleurs, en revendiquant une absence de biais, le concepteur court le risque de les imposer inconsciemment. Il n'échappe donc pas à la nécessité d'une analyse réflexive de ses pratiques. Dans le rapport d'évaluation du cas d'étude Ouessant (Charles, 2007),

face à des participants faisant remarquer son fort pouvoir de persuasion, le concepteur du projet s'inquiète, expliquant que la seule conviction qu'il souhaite partager est le bien-fondé d'une méthode fondée sur le dialogue et l'échange de perspectives. Et, s'il se sent légitime pour les en persuader, cela est essentiellement lié à l'existence d'un mandat qui lui a explicitement demandé la mise en œuvre d'une telle démarche. Il s'agit là d'un parti pris qui devrait être explicite aux yeux des participants, nous y reviendrons dans la discussion.



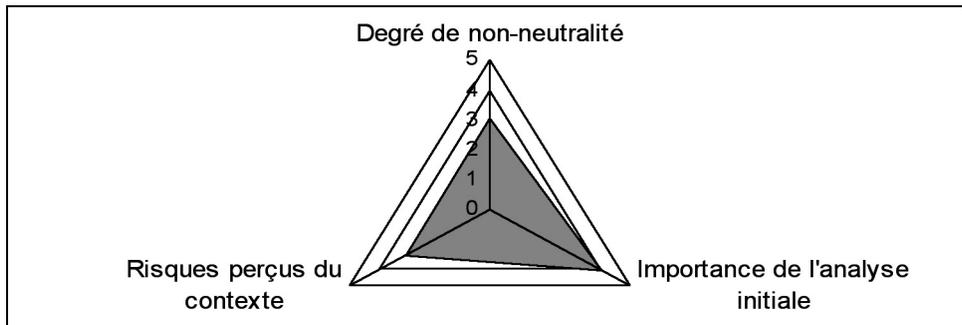
**Figure 5.4.** Positionnement-type des chercheurs de profil 2 sur les 3 axes d'explicitation de leur positionnement vis-à-vis des asymétries de pouvoir.

Outre la question de la légitimité, le second élément explicatif déterminant cette posture réside dans son caractère fondamentalement dialogique. Sans nier l'existence de rapports de force inégaux entre les acteurs, cette posture repose sur l'hypothèse selon laquelle le dialogue favorisant une plus grande compréhension mutuelle entre ces acteurs permet de faire émerger des propositions prenant en compte les intérêts de tous. « Quand je mets face à face un éleveur de brebis et un directeur de l'ONF, le rapport de force est évident et l'asymétrie de pouvoir irrémédiable..., par contre je suis convaincu que le pouvoir du plus puissant sera mieux utilisé car il prendra mieux en compte les intérêts de tous. » (Étienne, com. pers.). Cette posture repose sur la capacité d'empathie des acteurs les plus puissants et fait le pari que le fait d'accepter de participer à un processus d'échanges tel que les temps forts collectifs d'un processus ComMod représente déjà en soi le signe d'une telle capacité d'empathie, ce qui réduit les risques de manipulation. Précisons ici que les chercheurs s'étant reconnus dans ce profil 2 n'ont mené de processus ComMod qu'en France, ce qui a probablement influencé leur positionnement. Une analyse plus poussée serait cependant nécessaire pour proposer des conclusions quant à l'existence de corrélations entre les pays d'intervention et les postures adoptées.

### Profil 3 : neutralité dialogique conditionnelle dans un contexte perçu de prédominance de l'argumentation

Dans les contextes dans lesquels ils interviennent, les chercheurs du profil 3 (figure 5.5) considèrent que les asymétries de pouvoir du contexte initial ne prédominent pas forcément dans les discussions, qui peuvent être davantage fondées sur

l'argumentation. Ils revendiquent une certaine neutralité vis-à-vis des rapports de force, ne souhaitant pas prendre parti pour l'un des groupes d'acteurs, considérant que cela risque d'entraver la légitimité du processus. Cependant, ils suivent les effets du processus qu'ils mettent en œuvre et peuvent décider de l'arrêter s'ils considèrent qu'il risque d'être néfaste à certains groupes d'acteurs déjà en situation de faiblesse. Cette neutralité n'est donc que relative, ou conditionnelle, et explicitée en tant que telle. Soucieux de « savoir où ils mettent les pieds », ils accordent de l'importance à la mise en œuvre d'une analyse initiale des jeux d'acteurs sous la forme d'entretiens individuels.



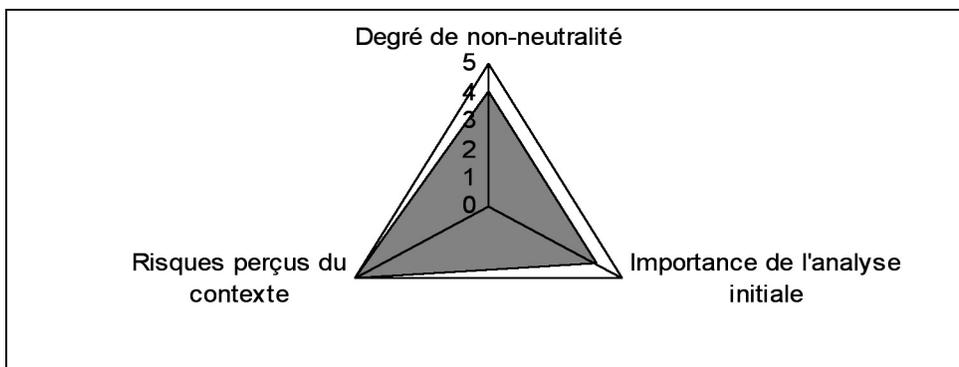
**Figure 5.5.** Positionnement-type des chercheurs de profil 3 sur les 3 axes d'explicitation de leur positionnement vis-à-vis des asymétries de pouvoir.

Ce profil est par nature un profil intermédiaire entre les postures dialogiques et critiques. Les chercheurs l'adoptant sont dialogiques comme ceux du profil 2, dans la mesure où ils considèrent qu'un dialogue de bonne qualité devrait permettre à des protagonistes d'échanger leurs points de vue sur le mode de l'argumentation, et non pas du rapport de force. Ils revendiquent à ce titre une certaine neutralité et un faible interventionnisme dans leurs modalités d'animation, garanties par ailleurs de leur légitimité. Cependant, reconnaissant les limites de l'approche dialogique dans certains contextes conflictuels ou coercitifs, ils adoptent une démarche prudente en considérant, contrairement au profil 2, qu'une analyse initiale approfondie du contexte sociopolitique et un suivi attentif des jeux de pouvoir à l'œuvre sont nécessaires, au moins par mesure de précaution. S'ils sont peu interventionnistes au sein de l'arène de concertation, ils interviennent sur le processus en l'arrêtant si les risques de manipulation par les acteurs en position de force deviennent trop importants.

Par exemple, dans le cas d'étude Sage dans la Drôme qui visait à établir un dialogue et plus de compréhension mutuelle entre les agriculteurs et les gestionnaires de l'eau, des professionnels du conseil agricole furent invités au test du jeu de rôles. Ces derniers perçurent le jeu de rôles comme un outil de conseil potentiel pouvant les aider à convaincre les agriculteurs de la nécessité d'une gestion concertée de l'eau. « Un tel usage prosélyte pose problème et ne peut être admis par les concepteurs du jeu du fait de la non-validation du modèle sous-jacent pour ce type d'objectif et du pouvoir manipulateur qui y est lié. » (Barreteau, 2007). L'existence de ce risque de manipulation a influencé (en partie) la décision des concepteurs de ne pas chercher à poursuivre le processus ComMod.

#### Profil 4 : Non-neutralité post-normale dans un contexte perçu de prédominance des rapports de force

Les chercheurs du profil 4 (figure 5.6) considèrent que du fait des rapports de force inégaux entre les acteurs, il existe un risque non négligeable que le processus ComMod reproduise et finalement accroisse les inégalités initiales. Il est donc nécessaire de conduire une analyse initiale approfondie de ces rapports de force de façon à identifier les éventuels obstacles à l'équité et à adapter le processus ComMod afin d'essayer de lever ces obstacles dans l'arène de concertation proposée, notamment en renforçant la voix des acteurs en position de faiblesse<sup>8</sup>. Ils explicitent donc leur non-neutralité vis-à-vis des asymétries de pouvoir, posture qui peut poser question quant à sa légitimité. Dans le cadre d'une posture post-normale, leur objectif est de proposer une arène de concertation aussi riche et équitable que possible. Elle construit sa légitimité en recherchant l'adhésion des acteurs locaux ; leur non-adhésion à cette arène en questionne la légitimité et conduit le concepteur de la démarche à se remettre en cause.



**Figure 5.6.** Positionnement type des chercheurs de profil 4 sur les 3 axes d'explicitation de leur positionnement vis-à-vis des asymétries de pouvoir.

Les chercheurs de ce profil se sentent investis d'une certaine responsabilité à l'égard des acteurs ayant, par rapport à la question soulevée par le processus ComMod, des intérêts forts à défendre mais une faible capacité à le faire. Ils craignent que le processus ne leur nuise, faute d'être capables de défendre leurs intérêts dans l'arène de concertation. Selon les contextes et les échelles d'intervention, ces acteurs peuvent être de natures très différentes. Par exemple, dans le cas d'étude POAS au Sénégal, l'équipe du projet avait choisi de renforcer les élus locaux face aux niveaux administratifs hiérarchiquement supérieurs pour leur permettre d'avoir davantage de poids sur les décisions d'aménagement du territoire de leur commune. Dans le cas d'étude Mae Salaep en Thaïlande, au contraire, les élus locaux étaient perçus comme des acteurs dominants qui risquaient d'occulter les points de vue d'une frange marginalisée de la communauté si aucune précaution n'était prise dans les modalités d'animation. Par ailleurs, alors que

<sup>8</sup> Ce profil correspond à une « posture d'accompagnement critique » qui a été explicitée, mise à l'épreuve et discutée dans le cadre de la thèse de Barnaud (2008).

dans le cas d'étude ButorStar en Petite Camargue, les environnementalistes étaient considérés comme des acteurs en position de faiblesse dans la concertation face aux chasseurs et aux agriculteurs, dans un tout autre contexte, dans le cas d'étude Nan conduit dans les montagnes du nord de la Thaïlande, le point de vue environnemental porté par le parc national était au contraire considéré en position de force face aux communautés villageoises affectées par sa récente délimitation.

Le positionnement des chercheurs de ce profil vis-à-vis du contexte sociopolitique implique qu'ils explicitent systématiquement d'une part quels sont les groupes qu'ils considèrent vulnérables et devant faire l'objet d'une attention particulière, et, d'autre part, quelles sont les capacités qu'ils souhaitent renforcer chez ces acteurs. Se pose alors la question du comment : comment les commodiens adoptant une posture critique interviennent-ils sur l'espace d'échanges afin de limiter le risque de voir le processus creuser les inégalités de pouvoir initiales ? Pour cela, ils peuvent intervenir à plusieurs niveaux :

- le choix et l'ordonnancement des méthodes utilisées (débat en séance plénière, en petits groupes, entretiens individuels, etc.). Par exemple, dans le cas d'étude de Mae La Ngun en Thaïlande, en faisant interagir des agriculteurs appartenant à différents groupes ethniques, les concepteurs du processus ComMod se sont rendu compte que les Hmongs ne parvenaient pas à s'exprimer en séance plénière. Ils ont alors décidé d'organiser des ateliers séparés pour les Hmongs et les Thaïs avant un retour en atelier collectif (Becu *et al.*, 2008) ;

- le choix des dynamiques représentées dans les modèles. Par exemple, dans le cas d'étude de Mae Salaep, le jeu de rôles a volontairement été conçu de façon à souligner le problème d'inégal accès à l'eau d'irrigation, problème que les agriculteurs aisés bénéficiant de l'irrigation avaient intérêt à passer sous silence ;
- le choix des acteurs conviés et des modalités d'invitation. La sélection des participants représente un levier d'action puissant sur l'espace d'échanges. Les concepteurs du processus peuvent essayer non seulement de s'assurer que toutes les parties prenantes en présence seront capables de défendre leurs intérêts, mais également d'influencer la création d'éventuelles coalitions et alliances pouvant renforcer l'assise des acteurs en position de faiblesse. Toujours dans le cas d'étude Mae Salaep, le regroupement des agriculteurs sans accès à l'eau autour d'un leader religieux charismatique fut déterminant afin de leur permettre de faire valoir leurs intérêts dans les débats (Barnaud *et al.*, 2008a). Cet acteur correspondait à ce que certains auteurs, dans le domaine de la gestion adaptative, appellent des « champions » (Gilmour *et al.*, 1999). Le choix d'une telle sélection nominative des participants appelle cependant une réflexion sur la représentativité<sup>9</sup> et la légitimité du groupe d'acteurs ainsi convié ;

---

<sup>9</sup> Les participants conviés dans les processus participatifs représentent souvent d'autres acteurs partageant des intérêts et des problèmes communs par rapport à un problème donné. Il s'agit cependant rarement de réels représentants. En effet, pour être réellement représentant d'un groupe, cela implique, d'une part, que ce groupe se reconnaisse en tant que tel – ce qui est différent du groupe considéré par les chercheurs, qui correspond plus à la notion de catégorie – et, d'autre part, que les membres de ce groupe aient désigné ou élu cette personne pour les représenter. Dans la plupart des cas, un certain nombre des participants correspondent à de « faux » représentants (désignés comme tels par les chercheurs), qui n'ont aucune responsabilité vis-à-vis des personnes appartenant à la même catégorie d'intérêt. Dans ce cas, si le processus vise à accompagner un processus de décision collective, il est nécessaire d'envisager un élargissement des discussions à l'ensemble des personnes ainsi « représentées » (Barnaud, 2008).

– les modalités d'animation au cours des ateliers. Par exemple, pour reprendre un thème cher aux auteurs critiques (Wollenberg *et al.*, 2001), l'animateur d'un débat en séance plénière peut choisir de ne pas pousser trop vite un collectif d'acteurs vers un consensus risquant de refléter l'opinion d'une minorité.

La posture correspondant à ce profil 4 est celle qui pose le plus de questions quant à sa légitimité, son interventionnisme pouvant être perçu comme une forme d'ingérence. Pour revenir par exemple sur les modalités de sélection des participants, l'une des limites du mode de sélection nominatif réside dans la faible légitimité du collectif ainsi convié, dont la composition peut sembler arbitraire aux acteurs locaux qui auraient préféré le sélectionner par eux-mêmes. Cependant, les jeux de pouvoir à l'œuvre dans un tel processus d'auto-sélection risquent de conduire à l'absence de certaines catégories d'acteurs. Le commodien adoptant une posture critique se trouve dans une situation permanente d'équilibre instable, tiraillé entre d'un côté, une volonté de laisser le collectif d'acteurs guider le processus en ne faisant que l'accompagner, sans intervenir, au risque que le processus soit manipulé par les acteurs les plus influents, et de l'autre, le souci de structurer l'espace d'échanges pour éviter que la voix des acteurs les moins influents ne soit occultée, au risque d'affaiblir la légitimité du processus qu'il met en œuvre (Barnaud, 2008). Cet équilibre instable peut être bénéfique dans la mesure où il amène le commodien à se remettre continuellement en question. La question de la légitimité d'un processus participatif conduit en adoptant une posture critique se pose aussi sous la forme du risque qu'il y a de créer des conflits là où il n'y en avait pas. En effet, en mettant en évidence les asymétries de pouvoir et en renforçant le pouvoir de certains acteurs, le processus ComMod risque de bouleverser un ordre établi. Dans le cas d'étude de Lingmuteychu au Bhoutan, si la création d'un comité villageois pour la gestion des ressources du sous-bassin versant a permis de diminuer l'acuité du problème de partage de l'eau d'irrigation au moment des repiquages du riz entre les deux villages les plus en amont, elle a en retour avivé un conflit similaire entre deux communautés situées plus en aval. Or les acteurs concernés préfèrent peut-être une situation certes inégalitaire, mais pacifique. C'est pour ces raisons que l'adoption d'une posture critique implique, de la part du concepteur du processus ComMod, une réflexion critique continue quant à sa légitimité et à celle du processus qu'il met en œuvre aux yeux du collectif d'acteurs qu'il accompagne. Une telle légitimité s'acquiert en explicitant systématiquement les hypothèses, objectifs et partis pris de l'intervention (notamment vis-à-vis des jeux de pouvoir), de façon à ce que les acteurs locaux puissent les rejeter (dans ce cas, l'intervenant se remet en question) ou au contraire les accepter comme étant légitimes. Nous y reviendrons de façon plus approfondie dans la discussion.

## Profils hybrides

Cinq commodiens ont souhaité se placer à cheval entre les profils 3 et 4. Le profil 3 étant déjà un intermédiaire entre un positionnement plutôt dialogique (profil 2) et un autre plutôt critique (profil 4), ces chercheurs proposent d'autres nuances possibles dans la façon de composer avec ces deux approches. Le concepteur du cas d'étude KatAware (Farolfi *et al.*, 2008) a ainsi combiné des portions de définition des profils initialement proposés pour parvenir à un profil hybride lui convenant mieux : « du fait des rapports de force inégaux entre les acteurs, le processus ComMod risque de creuser les inégalités initiales, il est donc nécessaire de conduire une analyse initiale approfondie de ces

rapports de force de façon à identifier les éventuels obstacles à l'équité et à adapter le processus ComMod afin d'essayer de comprendre ces obstacles dans l'arène de concertation proposée ». Les chercheurs de ce profil revendiquent une certaine neutralité vis-à-vis de ces rapports de force, ne souhaitant pas prendre parti pour l'un des groupes d'acteurs. Cependant, ils suivent les effets du processus qu'ils mettent en œuvre et peuvent décider d'arrêter le processus s'ils considèrent qu'il risque d'être néfaste à certains groupes d'acteurs. Cette neutralité n'est donc que relative, ou conditionnelle, et explicitée en tant que telle. Soucieux de « savoir où ils mettent les pieds », ils accordent de l'importance à la mise en œuvre d'une analyse initiale des jeux d'acteurs sous la forme d'entretiens individuels. Et d'ajouter : « En d'autres termes, conscients des risques, on fait ce qui est possible pour comprendre *ex ante* les rapports de force afin d'éviter des erreurs macroscopiques d'approche et de mise en œuvre de la démarche. Une fois dans l'arène, par contre, on n'est pas forcément interventionnistes mais plutôt dialogiques avertis. ».

Si cinq commodiens seulement se sont explicitement positionnés ainsi à cheval entre 2 profils, les commentaires d'un plus grand nombre révèlent un balancement entre les profils 3 et 4 (et quelquefois entre les profils 2, 3 et 4) selon les caractéristiques du contexte du processus entrepris, ou son évolution au fil du temps. Il semble s'agir ici d'un trait commun aux chercheurs du collectif ComMod, nous y reviendrons dans la section suivante.

## Discussion : des divergences aux concordances

Nous avons montré ci-dessus l'existence de positionnements contrastés vis-à-vis des asymétries de pouvoir au sein du collectif ComMod. Mais la méthode d'explicitation proposée visait justement à mettre l'accent sur ces variations. Nous allons maintenant analyser ce qui, au-delà de ces différences, rassemble les commodiens sur cette question.

### Un usage adaptatif de la complémentarité entre postures dialogiques et critiques

Du fait de notre effort de quantification, l'analyse occulte un élément essentiel, mais plus qualitatif. Il s'agit de la flexibilité du positionnement du commodien qui, bien que s'identifiant assez facilement à un profil dominant, peut en fait se voir dans une posture ou une autre de façon adaptative en fonction du contexte ou de l'objectif de l'intervention. Certains chercheurs mettent par exemple en avant l'idée que, dans un contexte où ils considèrent que les rapports de force risquent de prédominer, une posture critique et une analyse initiale approfondie des jeux de pouvoir à l'aide d'entretiens individuels sont nécessaires. Au contraire, dans un contexte où les rapports de force leur semblent moins déterminants, une posture plus dialogique et une analyse collective des jeux de pouvoir peuvent suffire (ces remarques nous renvoient à l'importance du contexte discutée dans le chapitre 4). D'autres pensent que lorsque l'objectif du processus est du domaine de la production de connaissances ou de l'apprentissage, une posture dialogique est adéquate, tandis que lorsque l'objectif vise la concertation, voire la prise de décision, une posture critique est alors nécessaire. D'autres encore suggèrent l'adaptation de l'objectif du processus au contexte avec deux positionnements différents. Certains considèrent qu'en cas de rapports de force modérés, l'objectif est de l'ordre de l'apprentissage collectif,

tandis qu'en cas de rapports de forces plus affirmés, l'objectif est plus de l'ordre de la concertation. D'autres au contraire suggèrent que plus les rapports de forces sont inégaux, plus les objectifs devraient être modestes.

L'adoption fluide et adaptative d'une posture ou d'une autre peut aussi être séquentielle en fonction des phases successives du processus. Plusieurs commodiens évoquent par exemple la possibilité d'adopter une posture critique initiale de façon à préparer une arène de concertation aussi équilibrée que possible (par exemple en organisant des ateliers spécifiques destinés à renforcer le pouvoir et les capacités des acteurs considérés comme étant en position de faiblesse), ce qui permet d'adopter ensuite une posture dialogique aussi peu interventionniste que possible, en laissant simplement les protagonistes échanger leurs points de vue lors des temps forts collectifs par exemple. D'autres suggèrent au contraire que dans les phases initiales de mise en situation et d'échanges de perspectives, une posture dialogique peut suffire, tandis que lorsque l'on passe aux phases de simulations exploratoires et que l'on se rapproche des phases ayant trait à la décision collective, une posture critique est de mise.

D'une façon générale, ces commentaires montrent une sensibilisation commune à la question des jeux de pouvoir, qui amène chacun à se construire une représentation précise, mais personnelle, de ces jeux dans son contexte d'intervention, avant de choisir son positionnement. Par ailleurs, les différentes modulations possibles des profils proposés illustrent qu'au-delà des différences de positionnement initialement observées, une certaine unité se dégage autour d'un usage adaptatif de la complémentarité entre les postures dialogiques et critiques.

D'un point de vue théorique, le collectif ComMod se rapproche ainsi des idées exprimées par des auteurs critiques tels que Ulrich ou Leeuwis, qui nous invitent à dépasser l'opposition classique entre approches dialogiques et critiques en faisant appel à la théorie de l'agir communicationnel d'Habermas (traditionnellement invoquée par les auteurs dialogiques). La gestion critique des inégalités de pouvoir (recommandée par les critiques) est en fait du ressort de l'agir stratégique d'Habermas et tente de lever les obstacles à une équité procédurale (les distorsions communicationnelles chez Habermas) afin de favoriser les conditions d'émergence d'un processus d'apprentissage collectif orienté vers une situation d'agir communicationnel (la situation idéale de parole selon Habermas). Par ailleurs, alors que l'on associe classiquement les théories de l'apprentissage collectif aux postures dialogiques et celles de la négociation aux postures critiques, Leeuwis met en avant le caractère stérile de cette opposition. Les chercheurs travaillant sur les processus de négociation ont en effet coutume de distinguer les processus de négociation distributifs et intégratifs (Carnevale, 2006 ; Follett, 1940 ; Leeuwis, 2004). Dans le premier cas, les protagonistes se confrontent sur la façon dont ils pourraient « se partager le gâteau » dans un jeu à somme nulle. Au mieux, ils arrivent à établir des compromis sur leur positionnement initial. Dans un processus intégratif en revanche, les protagonistes reformulent le problème afin d'« agrandir le gâteau », ouvrant la voie à des jeux à somme positive. Un tel processus est plus exigeant en termes de changement cognitif, car il implique que les protagonistes examinent les intérêts et valeurs sous-jacents à leurs positions initiales dans la confrontation. C'est pour faciliter ce type de négociation intégrative que Leeuwis fait appel aux théories de l'apprentissage collectif, mettant une fois encore en avant le caractère complémentaire des postures dialogiques et critiques.

## Expliciter le positionnement adopté afin d'interroger sa légitimité

Nous avons mentionné l'existence de différentes composantes de la légitimité d'un processus ComMod. Les différentes façons de concevoir cette légitimité sont tout d'abord fortement liées à l'objectif du processus mis en œuvre. Lorsque la démarche est mise en œuvre avec un objectif de production de connaissances, on interrogera en priorité sa légitimité scientifique (la communauté scientifique perçoit-elle comme valides le processus ComMod et les connaissances qu'il génère ?), tandis que lorsque l'objectif est d'accompagner un processus de concertation voire de prise de décision, on interrogera davantage sa légitimité sociale (aux yeux des acteurs de la société dans laquelle on intervient). Par ailleurs, le besoin de légitimité sociale ne sera pas le même selon les objectifs visés : il sera plus fort par exemple dans le cas d'un processus visant à accompagner un collectif d'acteurs jusqu'à la prise de décision collective (sur un plan institutionnel ou technique), que dans un processus ayant simplement pour objectif un partage de connaissances, sans volonté de faire évoluer le contexte local<sup>10</sup>.

C'est ainsi que le besoin d'un type de légitimité peut évoluer au cours d'un processus ComMod, en fonction de l'évolution des objectifs de l'intervention, tandis qu'inversement, les objectifs peuvent évoluer en fonction de la légitimité du processus. Il n'est pas rare de voir des processus ComMod ayant débuté avec une faible légitimité sociale et visant au départ des objectifs modestes de production et de partage de connaissances, évoluer peu à peu, à la demande des acteurs concernés, vers des objectifs de concertation induisant un besoin de légitimité sociale croissant.

Par ailleurs, bien que dans chaque processus ComMod, les différentes composantes de la légitimité soient très liées les unes aux autres, la description des différents profils adoptés par les commodiens montre que les positionnements possibles vis-à-vis des asymétries de pouvoir correspondent à des façons variées de penser la légitimité des processus mis en œuvre. Le degré de légitimité sociale de l'intervention est souvent associé à l'existence d'une demande, d'un mandat (chapitre 4). Dans le cas du profil 1 (laisser-faire), c'est d'ailleurs la composante essentielle. Dans les profils dialogiques 2 et 3, c'est également l'absence de parti pris du concepteur qui conditionne sa légitimité. Enfin, dans le profil critique 4, la non-neutralité affirmée du concepteur fragilise sa légitimité, qu'il doit en permanence interroger et renforcer en explicitant ses hypothèses, son positionnement vis-à-vis du contexte social, l'adhésion des acteurs locaux à ces hypothèses étant nécessaire pour assurer la légitimité du processus. Cependant, si elle est flagrante dans le cas du profil 4, cette nécessité d'explicitation des hypothèses touche en fait l'ensemble des profils. Il s'agit d'ailleurs de l'une des règles déontologiques de la charte ComMod, qui est exprimée ainsi : « N'avoir aucune hypothèse implicite dans l'expérimentation : ceci constitue un objectif en soi de la démarche et implique le développement de procédures de mise en évidence de telles hypothèses à la fois sur le plan empirique et conceptuel, ce dernier plan consistant à confronter le modèle à des résultats reconnus par la communauté scientifique » (ComMod, 2005).

Cependant, alors que la charte met l'accent sur les hypothèses sous-jacentes au modèle, nous nous intéressons ici aux hypothèses procédurales sous-jacentes à

---

<sup>10</sup> Gardons cependant à l'esprit qu'un simple partage de connaissances peut modifier ce contexte, en particulier les modes d'échanges entre acteurs. Le concepteur se doit donc, dans tous les cas, d'interroger sa légitimité.

l'intervention, en particulier le positionnement vis-à-vis du contexte sociopolitique. Nous observons qu'au-delà de la diversité des positionnements adoptés, l'explicitation systématique de telles hypothèses est un trait commun à l'ensemble des commodiens. Ainsi, lorsqu'ils adoptent les postures dialogiques des profils 2 ou 3, même s'il s'agit de postures faiblement interventionnistes, les chercheurs doivent expliciter leur positionnement auprès des participants. Il n'est pas neutre de vouloir faire asseoir des protagonistes autour d'une même table et de mettre sur un pied d'égalité les différents savoirs en présence. Les participants devraient être conscients de ces hypothèses sous-jacentes afin de venir s'y asseoir en toute connaissance de cause. De la même façon, dans le profil 1, l'existence d'un mandat à l'origine du processus – le légitimant – doit être systématiquement explicitée auprès des participants, qui accepteraient alors de se joindre au processus en étant conscients du biais associé à l'identité et aux intérêts du mandant.

Suite aux résultats ci-dessus, il est possible de poursuivre l'enrichissement méthodologique et conceptuel de la modélisation d'accompagnement sur le thème des jeux de pouvoir et de la légitimité. En effet, la procédure méthodologique choisie par le collectif pour obtenir une légitimation du processus, consistant à expliciter systématiquement ses objectifs et hypothèses afin de permettre leur validation ou invalidation par les acteurs, nous amène à trois questionnements qui concernent :

1. la validité et l'efficacité du processus d'explicitation de ces hypothèses. Peut-on et doit-on réellement expliciter toutes les hypothèses ?
2. la compréhension de ces hypothèses par les acteurs concernés. Ont-ils réellement les moyens de valider ou d'invalider ces hypothèses ?
3. l'identification des acteurs qui sont censés valider les hypothèses pour que l'intervention soit considérée comme légitime. Tous les acteurs concernés doivent-ils valider les hypothèses ? Comment les identifier ? Comment gérer les situations où certains groupes d'acteurs refusent de participer au processus ?

En ce qui concerne le premier questionnement, il faut tout d'abord mentionner que dans certaines situations, le concepteur n'aura pas intérêt à révéler toutes ses hypothèses à tous les acteurs, car cela peut aller à l'encontre des objectifs qu'il poursuit. Il n'est pas forcément judicieux par exemple d'attiser un conflit en explicitant ce que chacun des protagonistes dit au sujet de l'autre. Mais comment distinguer les hypothèses qui doivent nécessairement être explicitées et les autres ? Sur quels critères ? Par ailleurs, il est illusoire de penser que l'on peut tout expliciter. Ces hypothèses incluent en effet des éléments tels que les valeurs, les idéaux, la culture et les connaissances implicites du concepteur. Dans le choix des hypothèses explicitées, il y a encore un biais, qui devrait en théorie être lui-même explicité. Même si l'explicitation de toutes les hypothèses semble illusoire, il est tout de même possible d'essayer de s'en rapprocher. Pour cela, des outils tels que les journaux de bord (chapitre 7), dans lesquels les choix opérés et leurs hypothèses ainsi que les événements et leur interprétation sont transcrits au fil du processus, peuvent être utiles. Par ailleurs, c'est également à travers les choix méthodologiques qu'il opère que le concepteur d'une démarche révèle ses hypothèses sur le système (tout du moins à des chercheurs). Une analyse réflexive critique de ces choix devrait donc permettre de les déceler. Enfin, un processus ComMod est souvent porté par une équipe interdisciplinaire. Un tel travail d'équipe permet non seulement de combiner des savoirs provenant de différentes disciplines, mais également de confronter

différents positionnements vis-à-vis du contexte sociopolitique d'intervention<sup>11</sup>. Le travail de réflexion interdisciplinaire du groupe, en reliant ces différents positionnements, favorise donc leur mise en transparence et permet de renforcer l'efficacité du processus d'explicitation systématique des hypothèses.

Le deuxième questionnement est lié aux difficultés de communiquer ces hypothèses aux acteurs concernés. Il s'agit bien souvent de notions et de formes d'expression de ces notions que les acteurs n'ont pas forcément l'habitude de manipuler. Il s'agit par ailleurs en général de notions subjectives et plurielles, telles que l'équité, qui nécessiteraient, dans l'idéal, la mise en place d'un débat préalable pour reconnaître ces différences et aboutir à une définition commune, ou au moins à une représentation partagée. Même si des efforts importants d'explicitation et de mise en débat sont déployés au début et au cours des processus ComMod, les participants n'auront peut-être pas les moyens de comprendre réellement les tenants et les aboutissants de la démarche à laquelle ils sont conviés, qu'ils découvriront en partie au fur et à mesure. Ceci est d'autant plus vrai que, de par son essence itérative, les enjeux du processus peuvent eux-mêmes évoluer. S'il est primordial de permettre progressivement aux acteurs d'appréhender suffisamment les hypothèses sous-jacentes et ainsi accroître leurs capacités à modifier le cours du processus (chapitre 9), la difficulté d'une telle entreprise ne devrait pas être sous-estimée. Pour compenser ces difficultés, la mise en place d'un protocole rigoureux de suivi – évaluation des effets et réactions suscités par le processus participatif – est essentielle<sup>12</sup> (chapitre 7). Les réticences exprimées ou les situations de blocage seront notamment considérées comme des opportunités dont dispose le concepteur pour interroger la légitimité de sa démarche.

Enfin, le troisième questionnement à approfondir concerne l'identification des acteurs qui doivent adhérer au processus de validation pour que l'intervention soit considérée comme légitime (chapitre 4). C'est certainement ce qui peut paraître le plus ardu si l'on se place dans une posture dialogique – critique qui demande de définir clairement deux points. Le premier concerne la légitimité à partir de laquelle on peut sélectionner les acteurs que l'on considèrera représentatifs d'un tout virtuel, considéré comme une simple construction intellectuelle (la communauté, les éleveurs, les politiques, la société civile, etc.). Le second concerne la procédure la plus efficace pour identifier les acteurs clés permettant au processus de s'insérer dans un contexte sociopolitique donné. Se pose notamment le problème des contextes particulièrement conflictuels ou coercitifs dans lesquels certains groupes d'acteurs, pourtant concernés par les thèmes abordés par le processus ComMod, refuseront de se joindre aux discussions, créant une situation de blocage (chapitre 4). Dans ce genre de situations, certaines démarches participatives adopteront une posture stratégique consistant à mettre en place des mécanismes de

---

<sup>11</sup> Daré *et al.* (2007) ont ainsi analysé le rôle particulier des sociologues dans une équipe d'animation d'un processus ComMod. Outre leur apport de connaissance dans l'analyse des dynamiques sociales du contexte, ils s'attachaient à « questionner l'adéquation entre la modélisation et ses usages sociaux ». Ces derniers étaient également porteurs d'un positionnement particulier : « Il faut dépasser le débat entre engagement et distanciation, pour revendiquer un engagement scientifique humaniste et pragmatique ».

<sup>12</sup> Cela implique de continuer les efforts de recherche entrepris sur les méthodes de suivi – évaluation durant le projet ADD ComMod (chapitre 7) en vue de la mise au point d'indicateurs suffisamment pertinents pour évaluer les capacités d'implication des groupes cibles (ce qui dépasse largement la présence ou pas à des ateliers ou leur point de vue *a posteriori* sur les effets du processus).

pression externe sur ces acteurs. Or de telles pratiques semblent sortir du cadre déontologique de la charte ComMod. Est-ce à dire que de tels contextes constituent l'une des limites d'applicabilité de la modélisation d'accompagnement ?

## Conclusion

Face à la nécessité pour le collectif ComMod de mieux formaliser les positions qu'il assume concernant la prise en compte du contexte sociopolitique, et notamment vis-à-vis des asymétries de pouvoir inhérentes aux contextes d'intervention, ce chapitre propose une méthode rapide d'explicitation de ces positionnements, sous la forme d'un court questionnaire à choix multiples. Appliquée aux commodiens, cette méthode révèle l'existence de profils contrastés, aussi bien dialogiques que critiques, mais aussi, au-delà de cette variabilité, deux points de concordance majeurs au sein du collectif. Tout d'abord, la plupart des commodiens revendiquent un positionnement évolutif et adaptatif, se reconnaissant tantôt dans des approches dialogiques tantôt dans des approches critiques, en fonction de l'objectif poursuivi, de la phase du processus, de leur perception du contexte d'intervention, ainsi que de l'évolution des jeux de pouvoir au cours de ce processus. Dépassant le clivage entre postures dialogiques et critiques, ils se rapprochent des auteurs qui considèrent ces deux postures comme étant plus complémentaires qu'antagonistes.

Par ailleurs, bien que ces différents positionnements correspondent à différentes façons de penser la légitimité des processus mis en œuvre, de par leur adhésion à la posture ComMod définie dans la charte, les commodiens partagent la même procédure méthodologique pour interroger et renforcer leur légitimité. Celle-ci repose sur l'explicitation systématique de leurs hypothèses afin de permettre leur validation ou invalidation régulière par les acteurs. Notre analyse nous permet d'interroger et d'affiner cette caractéristique majeure de la posture ComMod. Il est en effet illusoire de penser que l'on peut et que l'on doit tout expliciter. Mais comment identifier les hypothèses qui devraient systématiquement être explicitées ? Sur quels critères ? Comment identifier par ailleurs les acteurs qui sont censés les valider pour que l'intervention soit considérée comme légitime ? Voici de quoi alimenter un débat qui pourrait aboutir à la rédaction d'une nouvelle version de la charte ComMod plus explicite sur la question de la prise en compte du contexte sociopolitique d'intervention.