

Chapitre 2

La posture du commodien : un savoir être, des savoir-faire

WILLIAM'S DARÉ, CÉCILE BARNAUD, PATRICK D'AQUINO, MICHEL ÉTIENNE,
CHRISTINE FOURAGE ET VÉRONIQUE SOUCHÈRE

La modélisation d'accompagnement est non seulement une démarche mais également une posture. Par le terme posture nous entendons « attitude morale de quelqu'un ». Par analogie avec l'analyse des postures littéraires réalisée par Meizoz (2007), nous considérons que le scientifique, engagé dans une démarche de recherche impliquée comme la modélisation d'accompagnement, entre dans un jeu d'acteurs sociaux dépassant les limites du champ scientifique dans lequel il accepte de se rendre public et de diffuser une certaine image de soi. Sa posture présente une double dimension rhétorique et actionnelle, elle se traduit donc par une prise de position morale, affective, sociale, philosophique et politique qui conduit à des actes. En parlant de la posture du commodien, nous faisons ainsi référence à une façon particulière de penser la position du chercheur dans les relations entre science et société.

Dans le chapitre 1, nous avons décrit les éléments clés autour desquels s'organise la démarche (protagonistes, séquences, etc.) afin de préciser les invariants observés dans sa mise en œuvre. Dans le chapitre 2, nous précisons la posture que le commodien adopte lorsqu'il anime une démarche de modélisation d'accompagnement.

Afin de caractériser l'animation des processus de modélisation d'accompagnement, revenons sur les principes fondamentaux de l'animation. Animer vient du latin *animare* qui signifie « insuffler la vie ». Que l'on se cantonne à son acception métaphysique, mythologique ou artistique, ce vocable a donc longtemps été associé avec un principe de création, de mouvement, de vie. Dérivée de l'éducation populaire, l'animation de groupe est devenue depuis les années soixante une activité professionnelle, avec sa classification métier, régie par un code déontologique, intervenant dans des domaines

privilegiés (socioculturel, entreprise, association, formation, éducation) (Poujol, 1994). Ses fonctions se sont diversifiées, l'animateur de groupe jouant un rôle dans la socialisation de certains individus, sous une forme ludique ou récréative, éducative ou culturelle, orthopédique ou innovante. Mais le sens de l'action des animateurs est l'objet de controverses en sociologie. Augustin et Gillet (2000) indiquent ainsi qu'il y a deux tendances. La première, issue des mouvances chrétiennes ou laïques, considère l'animation comme libératrice, insufflant de la vitalité, de la dynamique au groupe et à la vie des individus en société. La seconde estime, au contraire, que l'animation ne vise qu'à asseoir un contrôle social et pérenniser les relations de domination, les normes sociales qui s'imposent aux individus les moins dotés en capital social. Dans cette vision déterministe, les animateurs concourent à la manipulation et au conditionnement des individus. Tantôt mouvement d'émancipation collective, tantôt instrument de conservation de la société, ces visions antinomiques de l'animation reposent sur des postulats et des perspectives philosophiques qui les rendent quasi irréductibles (Gillet, 1995). Partant de ces visions antinomiques, les sociologies critique et humaniste ne permettent ni de rendre compte de la richesse des interactions entre les acteurs d'un groupe et leur relation à la situation environnementale, ni d'appréhender l'animation comme une *praxis*, une manière d'agir inscrite dans le passé et tournée vers l'avenir. L'animateur doit alors faire preuve d'une véritable intelligence stratégique pour accompagner les acteurs dans une situation sociale donnée (Augustin et Gillet, 2000).

Rappelons que la démarche de modélisation d'accompagnement fait partie des démarches participatives. Celles-ci se sont répandues depuis les années soixante avec l'aval des institutions internationales du développement afin de mieux prendre en compte les acteurs locaux, et les considérer comme des partenaires légitimes des projets de recherche et de développement les concernant (Olivier de Sardan et Paquot, 1991 ; d'Aquino, 2002). Cependant la polymorphie de l'application du concept de participation (Pretty, 1995) a amené de nombreuses critiques dont l'une d'entre elles concerne l'animation des démarches participatives. Barnaud (2008) distingue trois grands types de limites : intrinsèques, horizontales et verticales. Considérons pour l'instant le premier type lié à la polysémie et à l'ambiguïté du concept même de participation, ou encore, à l'absence de remise en cause d'un objectif de participation maximale visant à terme à l'effacement des intervenants exogènes. Ces premières critiques interrogent le caractère réellement participatif de méthodes qui sont imposées par des intervenants extérieurs, qu'ils soient bien intentionnés ou non. Elles insistent également sur le manque de connaissance de la complexité des systèmes sociaux locaux que traduit la volonté affichée par les animateurs de ces démarches d'une participation maximale de tous les acteurs à tous les stades du processus (Barnaud, 2008). Or, certains auteurs soulignent l'effet déterminant du comportement du concepteur¹ sur le déroulement de la démarche (Chambers 1994a ; Scoones et Thompson, 1994 ; Water-Bayer et Bayer, 1995 ; d'Aquino, 2002). Quelle est la position du commode dans la mise en œuvre de la démarche ? Amène-t-il les acteurs locaux à réfléchir et décider eux-mêmes des options ou bien oriente-t-il leur choix de développement ? Fait-il en sorte d'évacuer sa propre perception, son propre choix de développement, souvent d'origine disciplinaire, afin d'aider la société à choisir, elle-même, son avenir ? Son action est-elle libératrice ou au contraire manipulatrice ?

¹ Voir définition dans l'avant-propos.

Pour répondre à ces questions, il s'agit tout d'abord de revenir plus en détail sur la posture décrite dans la charte ComMod (Collectif ComMod, 2005) afin de montrer ce qui fait son originalité parmi les démarches participatives. Ensuite, nous dévoilerons en quoi l'adhésion aux principes de la charte n'est pas seulement rhétorique, mais se traduit effectivement dans la manière dont le commodien aborde son terrain puis anime une démarche de modélisation d'accompagnement. Nous cherchons donc ici à montrer que la posture (un savoir-être) et l'implication du commodien dans les premiers moments du processus ComMod engendrent des pratiques, des méthodes et des techniques (des savoir-faire) pour animer – au sens de donner vie ou de faire vivre – la démarche et les collectifs associés.

La posture du commodien : principes d'un savoir-être original

Principes de la posture du commodien

La posture du concepteur-animateur² a été largement commentée (*Natures, Sciences et Sociétés*, 2005). Dans cette charte, la modélisation d'accompagnement est présentée comme une démarche de recherche « impliquée » qui impose une relation particulière entre science et société. En effet, nous considérons que nos pratiques de recherche doivent être évaluées selon les procédures et les critères classiques en science, mais également au regard des questions posées par le terrain. Nous reconnaissons l'incertitude des situations de décision pour la gestion des ressources renouvelables et de l'environnement. Afin de prendre en charge cette incertitude, nous reconnaissons la légitimité de multiples points de vue, même s'ils sont parfois contradictoires. Un des enjeux de notre action de recherche est alors de les prendre en compte au cours d'un processus itératif favorisant l'échange, la compréhension et l'analyse de ces différentes positions, par et avec l'ensemble des parties prenantes du système social et écologique considéré. Pour ce faire, nous estimons que ce processus doit permettre d'explicitier au mieux les hypothèses implicites qui participent de la construction des discours, représentations et perceptions de chacun. Dans ce dispositif de recherche « impliquée », le commodien n'est pas neutre, il est un des participants au processus qu'il anime et donc doit lui aussi rendre explicite sa vision du monde. Le savoir scientifique n'est pour nous qu'un type de savoir parmi tous les autres savoirs en présence. La démarche de modélisation d'accompagnement s'appuie sur des objets intermédiaires, construits avec les acteurs, qui vont aider à l'explicitation des hypothèses et à la formulation de scénarios d'évolution de leur système permettant ainsi d'explorer le champ des possibles et donc de prendre en charge l'incertitude.

Originalité parmi les autres démarches participatives et de modélisation

Les chercheurs à l'origine de la démarche de modélisation d'accompagnement se sont placés d'emblée de façon originale par rapport à deux pratiques différentes : celle de la modélisation en gestion des ressources naturelles et celle des démarches participatives.

² Nous emploierons par la suite le terme de concepteur pour désigner l'animateur, porteur d'une démarche ComMod, et le terme d'animateur pour désigner ses activités au sein d'un temps fort collectif (infra).

Pour les chercheurs venant du « monde de la participation », la modélisation d'accompagnement était un moyen de mieux prendre en charge l'influence de la subjectivité des chercheurs animateurs de la participation. D'abord parce que la formalisation choisie (modélisation orientée objet) permet de conserver des points de vue non cohérents entre eux, limitant ainsi la propension involontaire du chercheur à tordre les perceptions des « autres » dans le sens de la sienne, lorsqu'il tente de réorganiser la diversité pour la rendre cohérente. Ensuite, parce qu'elle introduit la participation des acteurs bien en amont des démarches participatives habituelles et qu'elle s'appuie sur une mise à l'épreuve des points de vue proposés (diagnostics) beaucoup plus profonde grâce à la « mise en jeu » (simulation) de ces premiers diagnostics³.

Pour les chercheurs venant du « monde de la modélisation en gestion des ressources naturelles », il s'agissait d'adopter une posture « post-normale » (Funtowicz et Ravetz, 1993), en considérant qu'un modèle conçu à partir d'un collectif disparate d'acteurs scientifiques et non scientifiques pouvait être plus pertinent que celui d'un corpus théorique purement académique. Dans la suite de la remise en cause des systèmes experts, ces chercheurs considéraient que la modélisation d'un système complexe ne serait pertinente qu'en intégrant plus profondément les perceptions du système par les acteurs. Ils considéraient aussi que la gestion des ressources naturelles ne pouvait pas être réduite à une problématique uniquement technico-scientifique et que les enjeux, les pratiques et les mobiles des acteurs devaient être pris en compte en amont de la définition par les scientifiques des enjeux du système ou de propositions visant une amélioration du système.

La modélisation d'accompagnement a été conçue dès son origine pour se différencier d'une approche des acteurs profanes qui considérait ces derniers comme des agents d'un système dont le scientifique devait comprendre les comportements pour les intégrer à son analyse (comme, par exemple, cela était alors réalisé en théorie des jeux appliquée à la gestion des ressources naturelles). Pour notre part, l'enjeu était plutôt de considérer les acteurs profanes comme des acteurs partenaires du scientifique pour comprendre ensemble les comportements et les analyses de tous (scientifiques compris).

Une fois cet enjeu partagé entre des membres de ces deux communautés (démarches participatives et modélisation en gestion des ressources naturelles), les spécificités de la modélisation d'accompagnement ont continué à se préciser au fur et à mesure de l'avancée des expérimentations et des conceptions méthodologiques, comme des progrès des autres courants de la modélisation en gestion des ressources naturelles, et des recherches sur la participation. Aujourd'hui, il semble que l'originalité de la « posture » de la modélisation d'accompagnement réside dans ces positionnements initiaux mais également dans l'explicitation de ses implications déontologique et méthodologique.

Déontologiquement, ce qui distingue cette approche de celles, voisines, de la participation et de la modélisation est la reconnaissance par le concepteur-animateur que son analyse et son savoir ne sont qu'un point de vue parmi d'autres sur la réalité de terrain et les enjeux de ce dernier. La charte pose le principe de subjectivité de l'intervention. L'acceptation de notre subjectivité, du prisme de notre regard, de la particularité de nos

³ L'amélioration technique de nos pratiques va-t-elle vraiment suffire à préserver les ressources ? Les tendances actuelles pourront-elles vraiment se corriger avec les règles actuelles ? Une meilleure préservation des ressources aura-t-elle vraiment un impact économique conséquent sur nos revenus ?.

points de vue induit de la contrôler au mieux, d'où le besoin de formalisation exprimé dans la charte. Cela distingue toujours, aujourd'hui, la modélisation d'accompagnement de la plupart des autres approches participatives, qui ont une vision – qu'elles pensent objective – de ce qui est « bon », « juste », « partagé », « primordial »⁴, comme de la sociologie critique de la participation qui prouve certes la subjectivité des démarches participatives mais ne reconnaît pas la subjectivité de ses analyses et valeurs de jugement.

Méthodologiquement, la spécificité des démarches d'accompagnement réside toujours, et cela est lié au point précédent, dans l'objectif de faire exprimer le plus possible la diversité des points de vue sur le système, plutôt que de débiter par la construction d'une représentation commune. Aider à la distinction et à la formalisation des différents points de vue sur le système est la première étape indispensable et incontournable de toute modélisation d'accompagnement, sans se préoccuper en priorité de la cohérence de ces points de vue entre eux (ni même avec le point de vue du concepteur). Et la suite du processus méthodologique est toujours pensée pour préserver au mieux la prise en compte de cette diversité (compréhension et validation de la diversité par les acteurs rassemblés, formalisation conceptuelle de cette diversité...). La reconnaissance de l'existence de ces multiples points de vue participe de la construction d'une représentation partagée par l'ensemble des protagonistes, sans que cela aboutisse obligatoirement à une représentation commune, unique et consensuelle.

Aujourd'hui, la modélisation d'accompagnement poursuit la spécification de son originalité par rapport aux autres démarches participatives, en approfondissant son questionnement sur de nouveaux thèmes comme la prise en compte du contexte social (chapitre 4) ou la façon d'appréhender des situations impliquant plusieurs niveaux d'organisation (chapitre 10).

Originalité de la modélisation d'accompagnement perçue par des chercheurs

L'originalité que nous venons de décrire est perçue également à l'extérieur du collectif ComMod et s'est exprimée lors de la publication de la charte. Ces commentaires nous ont encouragés à préciser certains principes qui nous semblent fondateurs de la démarche et rendent la posture du commodien relativement originale par rapport aux modes de facilitation et d'animation d'autres types de recherche participative, ou de démarches proposées par des collectifs de chercheurs travaillant sur la conception de projets de territoire (Lardon, 2005). Nous en avons retenu six.

1. La définition initiale de la question et des partenaires à impliquer dans la démarche. Que la demande émane de chercheurs, d'agences de développement ou de décideurs politiques, le commodien doit préciser la nature et le statut épistémologique des questions de terrain (Laloë, 2005). Il doit ensuite examiner en quoi consiste, dans le contexte d'un collectif de recherche interdisciplinaire et d'acteurs de terrain, l'implication de chacune des disciplines et des différents types de savoirs présents autour de la table.

⁴ Par exemple, cela distingue aussi toujours la modélisation d'accompagnement des autres démarches participatives développées autour de certains enjeux environnementaux, qui considèrent ces enjeux comme des « méta-enjeux » qui ne peuvent être reconsidérés par les partenaires. Un autre exemple peut être donné par d'autres démarches de modélisation, qui considèrent les perceptions des autres acteurs sur le système à modéliser comme des versions moins rigoureuses mais à intégrer à la conceptualisation théorique.

2. L'insertion de l'activité de modélisation dans un processus de pensée collective. La modélisation participative conduit à une représentation de la réalité partagée voire à la recherche d'un consensus à plusieurs qui apporte une dimension collective nouvelle (Hervé, 2005). La démarche se doit de replacer les acteurs (scientifiques, gestionnaires, opérateurs) dans une scénographie bien réglée. Chacun, selon son rôle dans la société et par rapport à la question posée, est légitime pour proposer des représentations, qui se confrontent entre elles selon un processus hypothético-déductif, et finissent par déboucher sur une série d'hypothèses acceptées par tous et sur des scénarios.

3. Une animation de la démarche s'appuyant prioritairement sur des temps forts collectifs. Au cours de ceux-ci, le comédien va employer des outils et proposer des méthodes pour expliciter des points de vue éventuellement contradictoires, et mettre en situation les acteurs. Il s'agit d'encourager une meilleure compréhension des positions relatives de chacun et de leurs effets sur la dynamique du système, plutôt que l'application passive des recommandations des experts (Hervé, 2005).

4. L'apport essentiel de méthodes accessibles de formalisation. En situation complexe et dans des contextes où l'éclairage de la science est très modeste, l'effort de formalisation peut apporter une aide précieuse à la clarification conceptuelle et à la communication entre des acteurs ayant des connaissances différentes et des intérêts divergents (Lobry, 2005). Les méthodes proposées par le comédien vont donc chercher à stimuler la réflexion sur les règles qui encadrent les activités de chacun, et permettre d'explicitier ces règles en respectant la méthodologie scientifique et les acteurs impliqués.

5. La bonne conduite en matière de modélisation. Comme le souligne Pavé (2005), l'originalité de la démarche réside en partie dans la nature des objets modélisés et dans le statut donné à la modélisation et au modélisateur. Les modèles utilisés, souvent coconstruits, ne sont jamais à proprement parler dans un état stable, donc jamais vraiment validés, mais leur rôle n'est pas normatif. Ils servent essentiellement de médiateurs dans le dialogue social, afin d'explorer les possibilités. Le modélisateur doit alors être très clair sur le champ et les limites d'utilisation du modèle, et insister sur les hypothèses qui ont présidé à son élaboration.

6. Le refus de manipulation au moyen des sorties du modèle. Vu la complexité des situations traitées, il ne faut pas négliger l'éventualité que la puissance suggestive des modèles, leur plasticité, les animations qu'ils permettent de produire, puissent être utilisées à des fins de manipulation (Mullon, 2005). Le comédien va donc consacrer une partie de son énergie à bien cadrer la validité quantitative ou spatiale des données produites, ou à éviter que l'esthétique ou le visuel dans les sorties proposées par le modèle ne nuisent à la pertinence des réflexions. Par exemple, il faudra savoir apprécier si une simulation est spatialement acceptable (c'est-à-dire capable de représenter correctement la configuration générale des structures spatiales) (Guermond, 2005), alors qu'elle est statistiquement mauvaise.

La charte pose les éléments constitutifs du savoir-être du comédien. Considérant qu'il intervient dans un système social et écologique dans lequel d'autres ont déjà construit des savoirs académiques, experts ou profanes, il les considère tous comme légitimes et ne pose pas le savoir académique sur un piédestal. Ayant conscience de son implication sur le terrain, il sait que dès qu'il intervient, son action est interprétée par les acteurs du système, et il devient lui aussi un élément du système. Aussi tente-t-il d'être le plus explicite possible sur les hypothèses qui constituent sa représentation, sur les étapes

qui jalonnent la démarche afin que celle-ci, ainsi que les résultats obtenus, soient considérés comme légitimes par tous. Le système étudié étant considéré comme complexe, incertain et évolutif, il n'existe pas de solution idéale mais des accords sur les principes d'élaboration des solutions.

En plus de dix ans, les expériences de modélisation d'accompagnement ont été mises en œuvre dans des contextes sociaux, écologiques, politiques et économiques variés. Les commodiens ont animé ces démarches en tentant d'appliquer ces principes théoriques, mais en les adaptant à la réalité du terrain. Ainsi, comment ce savoir-être, – cette posture –, s'est-il traduit dans les savoir-faire multiples et variés sur ces différents terrains ? Cette question est analysée ci-dessous du point de vue de l'initialisation de la démarche. Ensuite, nous nous intéressons à la traduction de la posture dans la manière d'animer la démarche et, particulièrement, les temps forts collectifs.

Place du commodien lors de l'initialisation de la démarche

La question de la demande sociale ou plus largement de l'initialisation de la démarche est essentielle du point de vue de l'animation d'une démarche de modélisation d'accompagnement : de cette initialisation dépend l'évolution non seulement de la question, du partenariat établi, des acteurs impliqués mais également des rôles joués par le concepteur au cours du processus.

Différents modes d'initialisation d'une démarche de modélisation d'accompagnement

L'analyse des différents cas d'étude montre une grande variabilité vis-à-vis de l'initialisation de la démarche de modélisation d'accompagnement et notamment dans l'expression d'une demande sociale à l'origine de sa mise en œuvre. Mais cette demande sociale qui permet de justifier des activités de recherche appliquées est bien souvent floue sur le terrain. Le premier travail du chercheur est de comprendre les attentes des sujets sociaux, leurs formulations du sens commun pour les reconstruire en des problématiques de recherche que le scientifique pourra ensuite traiter (Castel, 2002). Une démarche de modélisation d'accompagnement est soumise à cette même réalité. Ainsi la demande sociale à partir de laquelle va être amorcée une démarche ComMod varie entre deux situations extrêmes :

- situation 1, une demande précise, formulée par un commanditaire identifié, le commodien dispose alors d'un mandat explicite pour traiter du sujet ;
- situation 2, une demande floue voire inexistante, non explicitée, sans collectif précis pour la porter.

Dans la première situation, les acteurs locaux ont eu connaissance de la démarche (par échange avec les acteurs d'un autre terrain sur lequel elle a été mise en place ou par une simple présentation d'une étude de cas) et sollicitent un commodien pour la mettre en place sur leur terrain. Dans la seconde situation, l'approche est inconnue localement, le commodien, après une analyse du contexte, initie la démarche. En l'absence de demande des acteurs de terrain, la volonté des chercheurs s'intéressant à une problématique donnée est déterminante dans l'initialisation du processus. Une situation intermédiaire

peut être rencontrée quand une institution locale possède le mandat pour travailler une problématique mais n'a pas d'idée quant à la méthodologie à employer.

Cette diversité d'initialisation de la démarche a des conséquences sur la légitimité de l'intervention et du concepteur sollicité. En effet, dans le cas où le comédien s'est inséré dans un nouveau terrain, il doit alors acquérir une légitimité nécessaire pour inviter les protagonistes de la démarche et construire le collectif avec lequel il souhaite la mener. En général, il construit sa légitimité en s'appuyant sur celle reconnue d'autres acteurs, personnes-ressources, déjà présents sur le terrain. Cette affiliation à un partenaire doit être mûrement réfléchie car elle détermine la façon dont le concepteur de la démarche sera perçu (chapitre 5). L'analyse initiale du contexte joue ici un rôle fondamental.

Dans ces différentes situations, les influences respectives du comédien et des autres acteurs pour traduire une demande en une question exploitable par la modélisation d'accompagnement sont très variables, et ce d'autant plus que la demande n'est pas toujours clairement exprimée. Qu'il soit mandaté ou non, le comédien doit faire un effort de traduction, de déconstruction des attentes des acteurs locaux, pour ensuite coconstruire avec les parties prenantes cette demande. Ainsi, les comédiens élaborent une maïeutique.

De la demande sociale à l'accompagnement du collectif

Une fois cette demande sociale traduite et reformulée pour être appréhendée par l'activité scientifique, se pose, comme dans toutes démarches participatives, des questions d'identification, de définition, d'implication des collectifs qui vont la prendre en charge dans le processus ComMod. Mais avant de voir comment les comédiens abordent ces questions, il nous paraît important de revenir brièvement sur les critiques des démarches participatives dans un contexte sociopolitique préexistant.

Les critiques « verticales » condamnent l'aspect localisé des approches participatives, qui, lorsqu'elles ont un succès, ne peuvent le revendiquer que localement et pendant un temps limité en raison de la défiance vis-à-vis des institutions décentralisées pourtant les mieux placées pour pérenniser ces réussites et les intégrer dans les processus de décentralisation (Barnaud, 2008). Les critiques « horizontales » constatent que, malgré leur ambition affichée, rares sont les démarches participatives qui ont pu réduire les inégalités sociales. En raison notamment d'une croyance naïve en l'existence de communautés homogènes à forte cohésion sociale, les porteurs de démarches participatives s'adressent fréquemment à des personnes, uniques représentants de leurs communautés, faisant ainsi fi de la diversité des structures hiérarchiques locales, des intérêts, des stratégies, et renforçant des élites locales concentrant dans leurs mains de nouvelles sources de pouvoir (Barnaud, 2008).

Prenant acte de ces critiques, le comédien a pleinement conscience d'intervenir dans des espaces qui ne sont pas institutionnellement vierges et dénués de rapports de force. Aussi, conduit-il le plus souvent une analyse du contexte social dans lequel s'insère son intervention. Cette analyse peut être plus ou moins poussée (chapitre 4). Cela se traduit de trois façons du point de vue de l'insertion de la démarche dans les dispositifs de concertation existants⁵.

⁵ Pour une description approfondie du contexte et plus précisément de la formulation de la demande sociale, voir le chapitre 4.

Dans un premier cas, le commodien intervient sur un terrain dans lequel il n'existe pas de collectif constitué pour traiter la question que la démarche de modélisation d'accompagnement souhaite prendre en charge. Dans ce cas, il va, avec une organisation susceptible de porter la réflexion, identifier les parties prenantes pertinentes pour coconstruire le collectif qui sera impliqué dans le processus ComMod. Pour ce faire, l'analyse de contexte s'avère primordiale pour permettre de discuter des choix proposés par l'institution. Par exemple, dans le cas Nan, dans le contexte d'un conflit ouvert entre un Parc national et des communautés montagnardes, aucune arène de concertation ne préexistait, aucun dialogue n'avait été amorcé, les relations entre les différentes parties en présence étant caractérisées par une méfiance et une méconnaissance mutuelles. Pour tenter d'établir un dialogue entre ces acteurs, le commodien a proposé une arène de concertation, dont les participants ont été sélectionnés afin que les différents intérêts en présence (notamment au sein des villages) puissent se faire entendre. La légitimité d'un tel collectif est cependant faible. Pour la renforcer, les choix des participants étaient systématiquement discutés avec les représentants légaux des institutions concernées (chefs de village, chef du Parc national) (Barnaud, 2008). Cependant, si le processus ComMod a permis une certaine amélioration des relations entre les agents du Parc et les villageois, l'arène de concertation créée n'a pas perduré au-delà de la fin du processus ComMod.

Dans un deuxième cas, l'analyse du contexte de l'intervention a permis d'identifier l'existence de collectifs multiples, traitant de questions connexes. Ainsi, dans le cas de Domino au Sénégal, la question de la gestion de l'eau et du foncier est traitée dans de multiples espaces de concertation (Diop Gaye *et al.*, 2007). Cependant, ces espaces demeuraient disjoints et ne permettaient pas d'aborder la question de l'affectation des terres de manière cohérente en intégrant plusieurs niveaux d'organisation. Des études socio-économiques ont alors permis d'identifier les institutions et les acteurs pertinents pour aborder ces questions dans le cadre d'une démarche de modélisation d'accompagnement. Un comité d'utilisateurs a été constitué autour de la démarche et regroupe des représentants d'institutions locales, communales, régionales et nationales, permettant ainsi d'aborder la question de l'affectation des terres dans sa globalité.

Le troisième cas concerne des situations où la question que souhaite traiter le commodien est déjà dans le mandat d'une institution en charge de porter la concertation sur ce sujet. Cependant, plusieurs situations peuvent apparaître du point de vue de la demande sociale. Dans le cas de Nîmes-Métropole, l'agglomération a fait au commodien une demande explicite. Dans le cas de Domino à la Réunion, la demande a été suscitée par les commodiens. En effet, à la Réunion, même si le constat de dynamiques concurrentielles d'usage d'un territoire restreint est partagé par l'ensemble des acteurs de l'aménagement du territoire, quelle que soit son échelle d'intervention, la problématique de la mise en cohérence des choix multiples était éludée, occultée par des enjeux sectoriels. Les commodiens ont donc constitué un premier groupe de chercheurs et de parties prenantes des principaux secteurs occupant l'espace pour construire ensemble un prototype représentant les interactions intersectorielles. Dans un second temps, le groupe de chercheurs, avec ce prototype, a suscité la demande de la cellule en charge de la révision du Schéma d'aménagement régional afin de poursuivre la démarche de modélisation d'accompagnement intégrée au processus de concertation (Daré *et al.*, 2008).

Dans ces différents exemples, le commodien peut être le porteur de la démarche (SylvoPast), le porteur et le financeur dans le cadre de certains projets de recherche

développement (Sostenicap, AguAloca, Njoobaari ilnoowo) ou n'être qu'un simple compagnon de la démarche (Ouessant, Nîmes-Métropole). Notons également que ces différentes positions peuvent évoluer au cours des cycles de la démarche. Ainsi dans le cadre de Domino à la Réunion, la première boucle a été animée par les commodiens alors porteurs de la démarche. Ils sont ensuite devenus accompagnateurs de la démarche, l'animation étant prise en charge par le responsable de la cellule du Schéma d'aménagement régional.

Face aux critiques sur la naïveté des porteurs de démarches participatives, les commodiens n'ont pas la prétention de croire arriver ni dans des espaces institutionnellement vierges, ni dans des systèmes sociaux égalitaires où les interactions entre les acteurs seraient toujours consensuelles (chapitre 5). Cependant, les institutions n'ont pas toujours le mandat, ou la légitimité, ou bien la neutralité reconnue, nécessaire pour pouvoir porter une démarche de modélisation d'accompagnement au regard de ses principes. Cela explique que ComMod ait été amené à proposer de construire des arènes de concertation nouvelles regroupant les parties prenantes pertinentes pour traiter d'une problématique donnée. Ce faisant, le commodien a conscience de créer une arène qui viendra se positionner en interaction avec d'autres arènes préexistantes, formelles ou informelles mais toujours susceptibles d'influer sur les débats au sein de l'arène ComMod. Comment et dans quelle mesure les arènes préexistantes et créées s'influencent-elles les unes les autres ? La question demeure posée et l'évaluation fournit quelques pistes de réflexion et d'amélioration de la connaissance sur ce point (chapitre 6).

Rôles du commodien et techniques d'animation employées

Pour caractériser les rôles pris par le concepteur au cours d'une démarche de modélisation d'accompagnement, nous avons distingué deux niveaux d'analyse. Le premier concerne l'ensemble de la démarche. Le second s'intéresse à l'animation des temps forts collectifs, en particulier les phases de simulation exploratoire.

Qui anime et à quelles phases du processus ?

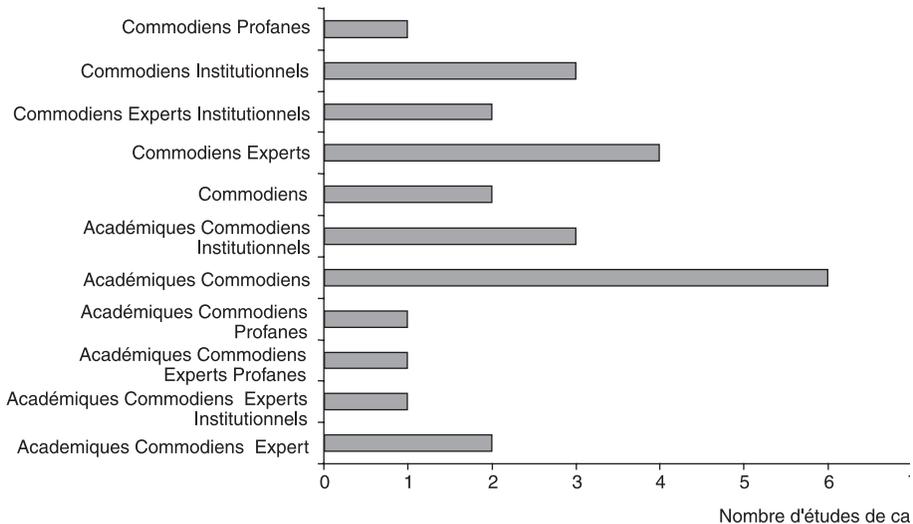
Commençons tout d'abord par l'analyse de l'ensemble du processus d'accompagnement. Nous précisons qui sont les concepteurs des études, puis dans quelle phase ils interviennent.

Pour comprendre la nature des associations entre les statuts des concepteurs lors des différentes phases du processus, il est nécessaire de revenir sur la question de la légitimité des concepteurs et de l'importance du capital social local (chapitre 1). Le commodien intervient dans un système social dont il n'est en général pas originaire. Dans ce contexte, la modélisation d'accompagnement vise d'abord à faciliter la réflexion collective entre des acteurs qui ont, aux yeux du commodien et des autres membres du collectif invité, une certaine légitimité pour participer à un processus ComMod. Nous reviendrons dans l'analyse de la phase initiale de sensibilisation sur la légitimation des protagonistes invités à participer au processus. Cependant, nous faisons l'hypothèse qu'au cours de la démarche de modélisation d'accompagnement, les acteurs (scientifiques ou non) fondent leurs échanges à propos de la question traitée en qualifiant les hommes et les acteurs non

humains selon des registres de la légitimité empruntés à une gamme évoluant entre deux approches décrites par Weber (Daré *et al.*, 2004). La première porte sur la légitimation *a posteriori* des rapports de domination, la seconde considère l'ordre légitime comme un guide (ou une convention), auquel adhère l'acteur dans son intimité propre (Corcuff et Lafaye, 1996). Ce faisant, la légitimité n'est pas un état mais elle se construit dans l'interaction avec les autres participants, elle peut être transitive (celle du concepteur résultant de la légitimité de l'institution se portant garant du processus), évolutive (changeant en fonction des interactions entre les participants et le concepteur), circonscrite (l'animateur d'une session de jeu n'a pas nécessairement de légitimité suffisante pour animer une restitution de projet, un commanditaire peut ne pas avoir de légitimité scientifique reconnue pour animer la phase de conception) ou au contraire ouverte (la légitimité d'un participant dans la démarche peut être utilisée pour renforcer sa légitimité dans d'autres arènes de concertation).

Une équipe d'animation composée de personnes ayant des statuts différents

Nous adoptons une typologie simplifiée des protagonistes (chapitre 1) (profane, chercheur, technicien, institutionnel, commodien et étudiant) pour décrire les statuts des concepteurs en considérant les étudiants, apprentis-commodiens, comme des commodiens (figure 2.1).



Cette figure présente le nombre d'étude de cas par type d'association ayant assuré l'animation.

Figure 2.1. Association des différents types d'animateurs intervenant au cours du processus d'accompagnement.

Dans la majorité des cas, l'animation de l'ensemble du processus est réalisée par une équipe composée de plusieurs statuts. Seules deux expériences ont été animées uniquement par des commodiens. Dans tous les cas, le concepteur n'est jamais seul, le processus ComMod est impulsé par une équipe d'animation dans laquelle les rôles et les moments d'intervention sont définis et répartis entre ses membres.

Qui sont les animateurs de chacune des phases ?

Comme précisé au chapitre 1, les différentes phases d'une démarche de modélisation d'accompagnement ne se succèdent pas nécessairement, mais elles composent une séquence complète. Nous avons, à partir des canevas de 27 cas d'étude, analysé le statut des personnes chargées de l'animation lors des phases déterminantes.

Répondant à une demande qu'il a lui-même identifiée ou pour laquelle il a été sollicité par un acteur ou une institution, le comédien anime soit seul, soit accompagné par un des porteurs du projet la première étape de prise de contact avec les autres partenaires locaux. La phase de sensibilisation vise, une fois la demande sociale formalisée, à sensibiliser les différents protagonistes aux enjeux, contraintes, limites, exigences et intérêts de la démarche de modélisation d'accompagnement. Dans cette phase, le comédien s'appuie sur une présentation d'expérience passée, construisant ainsi sa légitimité aux yeux des acteurs locaux. Pour renforcer sa position, le comédien peut avoir recours à des institutions ou à des acteurs locaux reconnus comme pertinents pour aborder le sujet traité. Il s'opère ainsi un transfert de légitimité. Les rares cas où le comédien n'a pas eu besoin d'animer cette phase de sensibilisation sont des situations où un projet de recherche a été clairement défini par des chercheurs non comédiens implantés sur le terrain d'étude (exemples des cas du Luberon, Ubon Rice Seeds et Tarawa). Ces chercheurs ont alors généralement formulé une demande d'intervention auprès de comédiens. Les cas du Luberon et du Larzac (SCTL) s'expliquent par l'existence de collectifs locaux forts ou par la reprise d'un processus déjà mis en œuvre dans une situation similaire, si bien que ce sont des institutionnels ou des institutionnels et des experts qui ont présenté l'expérimentation proposée.

Il est nécessaire de maîtriser les outils et méthodes de formalisation des connaissances, de conception et d'implémentation de modèles ; ainsi quelques « académiques » arrivent à animer « en solo » les phases de conception et d'implémentation du modèle. Dans l'exemple d'Ouessant, la volonté a été clairement affichée par les concepteurs du projet de trouver, parmi les académiques participant, une personne capable de prendre en charge les aspects de développement informatique et de modélisation. Dans ce cas, une formation complémentaire a été proposée. Dans la plupart des cas, ces phases demeurent donc animées par un comédien seul ou associé à certains des porteurs du projet.

Puisque une démarche de modélisation d'accompagnement est initiée par la demande explicite d'institutionnels mandatés ou par un besoin analysé par le chercheur, la phase de restitution des résultats est logiquement animée par le comédien le plus souvent accompagné de son commanditaire ou des acteurs institutionnels appuyant sa démarche. Les rares cas où il n'y a pas eu de restitution s'expliquent par le fait que, soit le processus ComMod n'est pas encore terminé, soit l'évolution du contexte a été défavorable à sa poursuite.

Ces constats nous amènent à revenir sur la question de la légitimité des membres de l'équipe d'animation. C'est bien le fait que la légitimité soit en partie contingente à la démarche et en partie résultant d'interactions extérieures qui explique la variation observée dans l'association des statuts d'animateurs selon les phases ComMod. La forte présence des institutionnels pour animer les phases de sensibilisation puis de restitution doit être questionnée. N'est-ce pas là un moyen de cadrer le dispositif ? N'y a-t-il pas là un risque d'instrumentalisation par une minorité – comme dans d'autres démarches participatives ? Ou au contraire la présence d'institutionnels permet-elle de cautionner

l'expérimentation et de pérenniser les résultats obtenus ? Ces constats confirment surtout que le commodien, seul ou accompagné, occupe une position centrale dans l'animation d'un processus ComMod (voir encadré 2.1). Cela pose la question de la complexité du rôle d'animateur, et des aptitudes nécessaires à la prise en charge de cette fonction.

Encadré 2.1 – Animation des différentes phases du processus ComMod en Pays de Caux.

Lors de la phase de sensibilisation, l'animatrice-conceptrice de la démarche d'accompagnement a utilisé quelques illustrations provenant d'expériences antérieures. Des discussions ont été organisées afin d'aider les trois organismes consultés (la Chambre d'agriculture de Seine-Maritime, le Syndicat mixte des bassins versants du Dun et de la Veules et l'association AREAS) à formuler la question commune qu'ils souhaitaient traiter dans le cadre du processus ComMod : comment engager une gestion concertée du problème de ruissellement érosif au sein d'un bassin versant en modifiant les pratiques culturales et/ou en acceptant l'implantation d'aménagements hydrauliques (bandes enherbées, bassins de rétention) en milieu agricole ? Les principales phases de la démarche, les types d'outils envisageables, les conséquences en termes de charge de travail, etc., ont été explicités aux parties prenantes. L'animatrice aidée d'un ou deux techniciens a animé les étapes suivantes : conception, implémentation, simulations exploratoires et restitution. Pour la collecte de données, la conception et l'animation du jeu de rôles, des étudiants ont été sollicités, pour l'implémentation des modèles, l'animatrice a fait appel à des commodiens.

Les processus ComMod sont organisés autour de temps forts collectifs. L'étude de cas « Pays de Caux » a fait l'objet d'un suivi précis des échanges au cours des temps forts collectifs et les données collectées ont été répertoriées dans un journal de bord. À partir des participants aux différentes réunions, nous avons pu reconstituer le réseau des participants présents (figure 2.2, voir planche couleur).

L'analyse du réseau social constitué autour du processus ComMod montre la place centrale du commodien, animateur-concepteur de la démarche.

On observe également la présence de 4 groupes. Le premier regroupe les participants impliqués dans la conception du modèle puis du jeu de rôles. La taille des symboles permet de repérer le noyau dur de ce groupe. Deux autres groupes montrent les participants impliqués dans les deux sessions de jeu de rôles organisées en juillet 2007. Enfin le dernier groupe est composé des animateurs agricoles des syndicats de bassin versant de Seine-Maritime qui ont assisté à une réunion de restitution du jeu afin d'être sensibilisés à l'utilisation de ce jeu avec des acteurs de leur propre territoire. Les parties prenantes sont intervenues non seulement lors des exercices de simulation exploratoires mais aussi dans la phase de conception. Les petits groupes plus isolés, car moins impliqués en termes de durée dans le projet, regroupent majoritairement des scientifiques appartenant au groupe ComMod, des scientifiques impliqués dans l'évaluation de la démarche ou des étudiants ayant participé au projet. Ponctuellement, ont également été consultés des experts techniques pour recueillir des données complémentaires ou des personnes parties prenantes pour tester le jeu de rôles.

Les différents rôles joués par le commodien

Après avoir rappelé les rôles principaux endossés classiquement par les animateurs socio-culturels ou les animateurs de démarches participatives, nous nous appuyons sur l'analyse de la dynamique des groupes restreints développés en psychosociologie afin de caractériser au mieux l'évolution des collectifs de participants et les interventions des animateurs en leur sein.

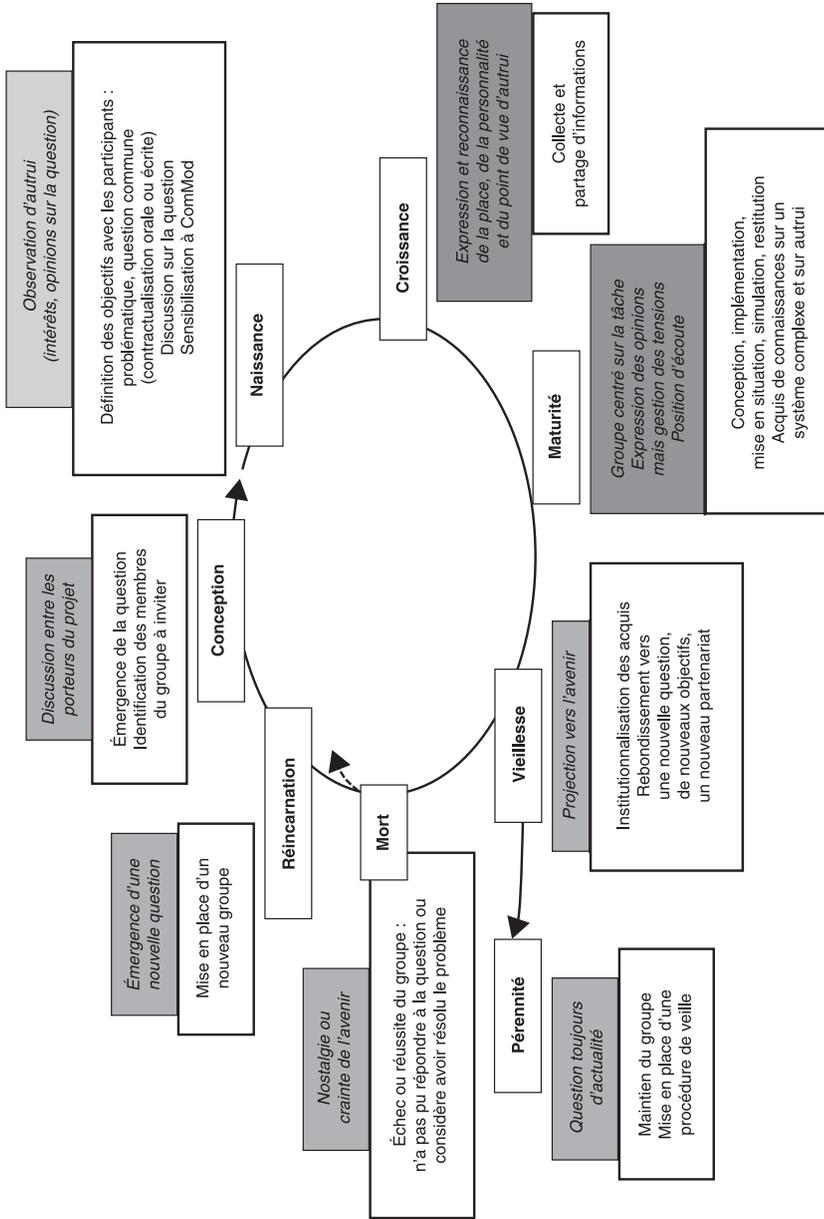
Considérons la définition du rôle donnée par Rocheblave-Spenlé (cité par Anzieu et Martin, 1968) : « le rôle est un modèle organisé de conduites relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel ». L'ensemble interactionnel considéré est issu des interactions entre les participants tout au long de la démarche de modélisation. Bien que la notion de rôle soit liée aux concepts de normes et de modes culturels (Linton, 1968), il ressort que quatre rôles sont principalement attendus chez les animateurs socio-culturels ou de démarche participative (Schein, 1988 ; Maccio, 2002 ; Duchesne et Haegel, 2004 ; Creighton, 2005).

L'animateur joue le rôle de guide en précisant et en répétant les objectifs de la réunion (définis éventuellement avec les participants). Il rappelle les règles de fonctionnement du groupe établies avec les participants. Il prend les décisions sur les moyens opportuns en vue d'atteindre les objectifs du groupe. Il tente de réduire les interactions parasites qui sont chargées en émotion et donc susceptibles de faire dériver le groupe par rapport à ses objectifs. Tel un facilitateur, il doit favoriser une communication claire et acceptée en régulant les prises de parole et en faisant en sorte que chacun se sente compris et écouté (au besoin en reformulant ou en résumant une intervention). Il joue également un rôle de médiateur pour prévenir et apaiser les tensions et les conflits en précisant les comportements prohibés, en permettant l'expression des sentiments et problèmes dans un cadre et un temps identifié, en suggérant une procédure pour résoudre une tension émotionnelle et en ouvrant le champ des possibilités lors de situation de blocage. Il est aussi le garant de l'unité du groupe en tentant de maintenir voire d'accroître sa cohésion. Pour cela, il doit coordonner les efforts pour marquer les étapes du consensus de façon à stimuler le groupe et en renforcer le moral, résumer et clarifier la direction, proposer des outils et des alternatives lorsque le groupe s'enlise.

Au cours d'un processus ComMod, les participants sont mis en situation d'action, de réflexion ou d'échange. Cela non seulement favorise la connaissance entre les différentes parties présentes, mais également crée du lien social. Dès lors, les différents participants à une démarche de modélisation d'accompagnement, quel que soit leur degré d'implication, intègrent temporairement un groupe, un « nous » – qui peut être éphémère – le temps de l'exercice (voir chapitres 6 et 9). Ce « nous », quand les participants sont légitimes pour représenter des institutions, est aussi l'occasion d'échanges entre personnes, voire entre institutions. Au cours de ces échanges, les acteurs se saisissent d'un sujet, le questionnent, le transforment, le traduisent, y projettent leurs enjeux propres pour en faire un objet partagé, support de leur discussion au sein du groupe. Et si les participants poursuivent le processus malgré les coûts socio-économiques inhérents à la démarche (Levrel *et al.*, 2009), c'est parce qu'ils trouvent – ou espèrent trouver – un intérêt à cette interaction collective. De ce fait, nous considérons que les participants réguliers à une démarche de modélisation d'accompagnement constituent un véritable groupe.

Or les travaux en psychosociologie sur la dynamique des groupes restreints développés depuis Lewin (1959) ont montré que les comportements et les interactions de leurs membres oscillaient entre des phases dominées par les émotions puis d'autres dominées par les activités pour lesquelles ils sont réunis (Bales, 1950 ; Anzieu et Martin, 1968 ; Hare, 1994).

L'analyse du cycle de vie d'une démarche de modélisation d'accompagnement (figure 2.3) montre que les rôles de l'animateur évoluent. Par exemple, lorsque le groupe naît, l'animateur présente la question en jeu aux personnes conviées, ce qui



Les cadres grisés décrivent l'atmosphère entre les membres du groupe, les modalités d'action et d'échange. Plus le cadre est foncé, plus les tensions sont fortes et les interactions chargées en émotion. En fond blanc, se trouvent les attentes et objectifs du groupe.

Figure 2.3. Analyse du cycle de vie d'une démarche de modélisation d'accompagnement.

amène à poser les questions au groupe. Les personnes présentes s'observent, essayant de comprendre, de jauger de la pertinence de la présence de chacun, et de la méthode de travail proposée. Dans cette phase, l'animateur précise les objectifs du groupe, explicite le passage entre le sujet de l'invitation et la question posée, favorise la discussion entre les membres et présente la méthodologie de travail. Au cours des différentes étapes, les tensions se combinent à la réalisation de la tâche. Cependant, au fur et à mesure de l'avancée de la démarche et de leurs rencontres successives, les acteurs apprennent sur les autres, instaurent des rapports de confiance, entendent mieux le point de vue des autres, sans que cela signifie qu'ils y adhèrent nécessairement. Tout cela concourt à réduire les tensions ou au moins à mieux les gérer.

Ainsi, l'animateur joue un rôle de facilitateur, garant de la dynamique du groupe. Cependant, bien qu'il connaisse la direction générale à suivre (la question en commun), il a conscience qu'il existe de multiples chemins que le groupe est susceptible d'emprunter pour atteindre cet objectif commun. C'est une des distinctions majeures avec les rôles classiques de l'animateur, et cela dérive directement de la posture « post-normale » et de la reconnaissance du caractère incertain de l'évolution du système social et écologique dans lequel le comédien applique sa démarche.

Des temps forts collectifs d'échanges intenses qui « façonnent » le groupe

Le chapitre 1 a montré que la démarche d'accompagnement passe obligatoirement par des périodes d'échanges collectifs intenses, les temps forts collectifs, qui alternent avec des périodes plus solitaires de collecte d'information, de conception ou de réflexion. Sept cas d'étude ont fait l'objet de la tenue d'un journal de bord où ont été consignées les informations détaillées nécessaires à l'analyse des temps forts collectifs. La plupart des temps forts collectifs constituent des arènes d'échange et de débat entre acteurs locaux, comédiens et porteurs de projets⁶. Les phases de conception et de simulation exploratoire sont systématiquement réalisées avec des comédiens ou des apprentis comédiens qui ont pu collecter les informations alors échangées. Par ailleurs, lors de la mise en situation dans le cadre d'un jeu de rôles ou lors de la réalisation du modèle conceptuel, les membres d'un groupe restreint se trouvent placés dans des conditions particulières qui exacerbent leurs interactions. Par exemple, ils sont soumis à une concentration du temps et de l'espace dans un jeu de rôles, ou doivent expliciter leur représentation du système en suivant, dans un temps limité, un cadre méthodologique donné tel que la méthode ARDI (chapitre 3). D'autres échanges se déroulent bien évidemment en l'absence de comédiens, mais il est souvent difficile de récupérer, *a posteriori*, des informations précises sur ces moments.

L'analyse qui suit se focalise sur l'animation des sessions de jeu de rôles, temps fort collectif le mieux renseigné de tous ceux organisés dans un processus ComMod. Dans ce jeu d'interactions, des émotions peuvent apparaître. L'animateur doit les gérer afin de concentrer l'attention du groupe vers la réalisation de la tâche pour laquelle ils sont réunis. L'analyse des journaux de bord et des canevas montre que l'animateur est rarement seul pour faire vivre le groupe de participants au cours des sessions de jeu. La taille de l'équipe d'animation composée d'un maître du jeu, d'assistants techniques et

⁶ Voir l'avant-propos.

d'observateurs, peut varier de 2 à 13 personnes, dans la majorité des cas, l'animation est assurée par un binôme.

La structure de l'animation s'explique par le jeu de rôles choisi notamment l'agencement spatial. Ainsi, la moitié des sessions de jeu se font dans des espaces où tous les joueurs ne sont pas toujours ensemble (les villages et le périmètre irrigué dans Njoobaari Ilnoowo par exemple), certaines sessions prévoient plusieurs espaces de jeu d'utilisation simultanée (propriété privée, espace collectif et mairie dans ButorStar ; forêt, bureau du forestier et maison des chasseurs dans SylvoPast).

Mais la raison vient d'abord de la multiplicité des fonctions que l'équipe d'animation occupe et qui sont regroupées dans la figure 2.4, selon les 10 grandes catégories définies dans les documents de conception des jeux de rôles ComMod (Étienne *et al.*, 2008a).

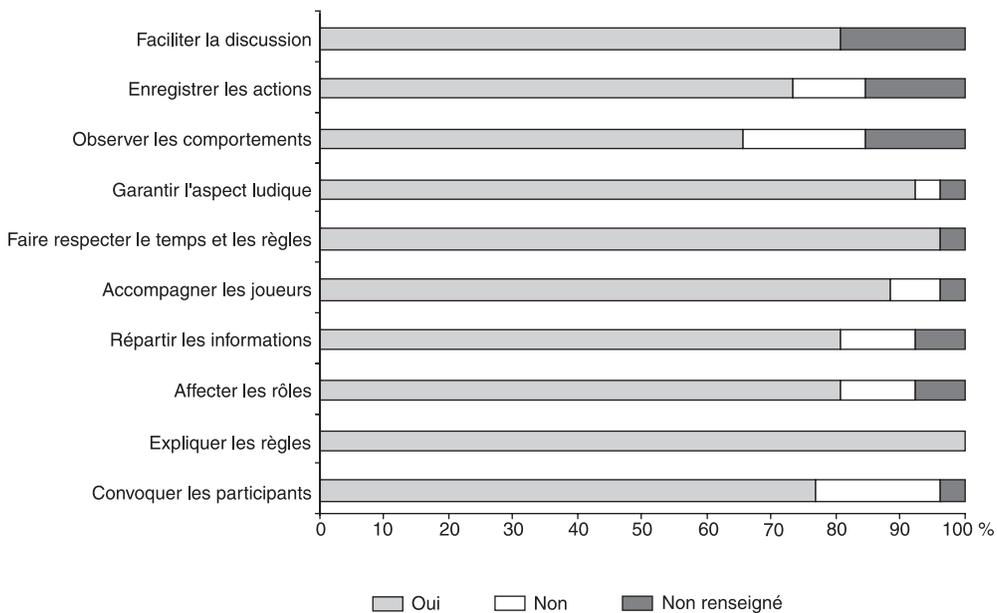


Figure 2.4 Les fonctions assurées par les animateurs de jeux de rôles dans les études de cas.

« Convoquer les participants » ou « enregistrer les actions » sont les deux seules fonctions qui se distinguent de celles tirées de l'analyse bibliographique des quatre rôles principaux endossés par les animateurs socioculturels ou les animateurs de démarches participatives.

L'identification et l'invitation des participants sont effectuées avec les partenaires ayant une légitimité reconnue par tous les autres afin d'avoir les participants les plus pertinents au regard des objectifs de la session de jeu, et plus largement, de la démarche d'accompagnement. Dès lors, cela explique que l'animation des sessions de jeu soit généralement réalisée par un comédien associé à un animateur de statut autre (profane, académique, expert ou institutionnel).

Encadré 2.2 – Animation du jeu de rôles Njoobaari Ilnoowo.

Description du jeu

Dans ce jeu de rôles 12 agriculteurs, gestionnaires chacun d'une parcelle, simulent des activités simplifiées afin de produire deux variétés de riz dans un périmètre irrigué. Les irrigants sont organisés en deux groupes de producteurs avec un responsable. Chaque groupe est gestionnaire de l'irrigation d'une maille hydraulique. Deux mailles sont représentées sur le périmètre et sont alimentées par une unique station de pompage. Les joueurs appartiennent également à deux villages, où se trouvent des irrigants des deux groupements. Les interactions sociales pour l'échange de travail ou de crédit sont organisées en fonction de statuts sociaux. L'espace de jeu est divisé en deux : d'un côté les villages, dans lequel les joueurs tirent, à chaque tour de jeu, des cartes « occasion » donnant l'autorisation d'aller sur le périmètre ; de l'autre côté, le périmètre irrigué dans lequel les joueurs vont pouvoir agir sur leurs parcelles. La ressource limitée en eau, les objectifs d'intensification de leur production, la présence sur le périmètre, le mode de gestion des crédits, leur remboursement, etc., créent des tensions sur le périmètre qui imposent aux agriculteurs de se coordonner.

Fonctions de l'animateur

Les joueurs sont convoqués par une personne-ressource du système irrigué étudié. Elle invite les agriculteurs en fonction des objectifs explicites de la démarche de modélisation d'accompagnement : sensibilisation aux conséquences du non-remboursement des crédits solidaires, difficulté organisationnelle pour la production agricole dans les périmètres. L'animation nécessite un animateur dans chaque espace et des observateurs. Dans l'espace village, il attribue les rôles en leur faisant tirer des cartes « objectifs de production », « statut social » et « comportement de remboursement », il explique les règles, participe à l'enregistrement des actions souhaitées par les joueurs avant de tirer au sort les cartes occasion, vise au respect des règles du jeu pour les échanges de travail ou d'argent entre les joueurs. Dans l'espace irrigué, l'animateur présente le nouvel état du périmètre résultant des actions réalisées dans le tour précédent (un abaque connu de chacun permet de calculer les quantités d'eau attribuées à chaque parcelle en fonction du nombre de buses ouvertes), enregistre les choix d'action sur les parcelles, fait respecter le temps afin que les négociations pour accéder à l'eau en quantité suffisante pour produire ne s'éternisent pas trop. La vidéo est utilisée pour enregistrer les interactions entre les joueurs dans l'espace périmètre. Outre ces fonctions, l'animateur est aussi à l'écoute des joueurs et désamorce les tensions qui peuvent apparaître quand, par exemple, un accord précédemment établi sur la répartition des mains d'eau n'est pas respecté ; ce faisant, il maintient l'aspect ludique. Enfin au cours du débriefing, les animateurs distribuent la parole aux joueurs, précisent voire reformulent les opinions et points de vue, mettent en perspective leurs actions et interactions (en s'appuyant sur les données enregistrées), et favorisent les réflexions afin de faciliter le passage entre les apprentissages acquis dans le jeu et la situation réelle.

rajoute une nouvelle idée. L'objectif est de lister les possibilités de manière plus structurée que pour le *brainstorming*. Même si le sujet, voire la question qui va entraîner le développement d'une démarche d'accompagnement commence à être circonscrit, il est rarement stabilisé à ce stade. Le contrat entre les différents porteurs du projet est posé, mais pas systématiquement formalisé par écrit. La structure de convention est cependant fortement discutée afin de mieux identifier les engagements de chacun.

Ensuite, à la naissance du groupe, dans la phase de sensibilisation, les animateurs vont plutôt chercher à faire passer des informations sur le sujet afin d'expliquer l'origine de la constitution du groupe des parties prenantes au processus ComMod. Dans cette

étape, les présentations s'appuient donc essentiellement sur des méthodes explicatives (tableau, diaporama, etc.) pour solliciter les sens visuels et auditifs des interlocuteurs.

Une fois cette première étape passée, lorsque le groupe est en pleine croissance voire en période de maturité, les techniques mobilisées vont chercher à favoriser les échanges entre les participants. Mais ces échanges doivent être riches et structurés. C'est pourquoi les animateurs ont recours à des séances de *brainstorming*, à des tours de table, ou à l'élaboration de cartes mentales⁷, à l'aide de diverses méthodes de formalisation (voir chapitre 3). Le jeu de rôles occupe une position particulière dans les techniques d'animation car il est à la fois le résultat d'un processus de conceptualisation et de scénarisation et le moment privilégié de la mise en situation des participants. C'est un exercice visant à créer la surprise, favoriser la créativité, encourager l'interaction, voire désamorcer des situations conflictuelles.

D'autres méthodes plus marginales ont également été employées (Daré *et al.*, 2009) telle l'arbre à palabre au Sénégal (ou arbre à problèmes, figure 2.5), le blason foncier à Madagascar, des jeux de coordination au Bhoutan (figure 2.6), ou le photolangage⁸ en Thaïlande ou à Tarawa que l'on peut rapprocher des phrases logiques utilisées pour faire le pont entre le diagramme d'interactions de ARDI (chapitre 3) et l'implémentation du modèle.

À l'exception de l'usage du jeu de rôles, commun à la plupart des processus ComMod, il n'existe pas de combinaison standard de techniques d'animation. Le caractère adaptatif de l'animation est prépondérant et entraîne la mobilisation de telle ou telle technique en fonction des besoins ou du contexte. Il en ressort une volonté d'animation adaptative, où l'important est l'adéquation entre l'usage qui est fait des outils et la posture d'accompagnement. Cependant, on peut se questionner sur l'amélioration substantielle que pourrait fournir une plus grande maîtrise de techniques d'animation notamment en termes d'interaction entre les participants, d'expression des points de vue, d'adéquation quant à la prise en compte des jeux de pouvoirs ou, plus largement, pour maîtriser davantage les effets sociaux de l'animation.

Formuler la demande sociale, prendre en charge une demande sociale exprimée, animer des groupes dans lesquels les tensions peuvent parfois être fortes, disposer des connaissances scientifiques nécessaires pour alimenter les débats, décider d'aller élaborer de nouvelles connaissances, participer aux modifications de perception des points de vue d'autrui, analyser et saisir le contexte social de son intervention sont autant de compétences qui apparaissent nécessaires pour l'animation d'une démarche de modélisation d'accompagnement. Face à cette complexité, le commodien s'entoure de personnes aux compétences complémentaires. C'est au cours du processus que l'équipe d'animation va construire sa légitimité à intervenir dans le système étudié. Cependant, pour initier la démarche et la mener à son terme, le commodien doit au moins en maîtriser les principes et être une force de proposition pour accompagner et faire vivre le collectif. Il lui faut

⁷ Chacun écrit une idée sur un carton. Les cartons sont collés sur un panneau au mur. Les idées sont ensuite ordonnées. L'objectif est d'établir une liste structurée.

⁸ L'animateur utilise un support visuel pour stimuler l'expression. Il présente en vrac des illustrations (paysages, personnages, mots, expressions, croquis, etc.) puis expose le thème de l'exercice. Chaque participant choisit alors une ou plusieurs illustrations et doit exprimer ce qui lui vient à l'esprit pendant 3 à 5 minutes. À la fin l'animateur fait la synthèse en notant la variété et la richesse des idées, en valorisant les idées intéressantes, en corrigeant éventuellement les erreurs. L'objectif est d'établir une liste structurée.

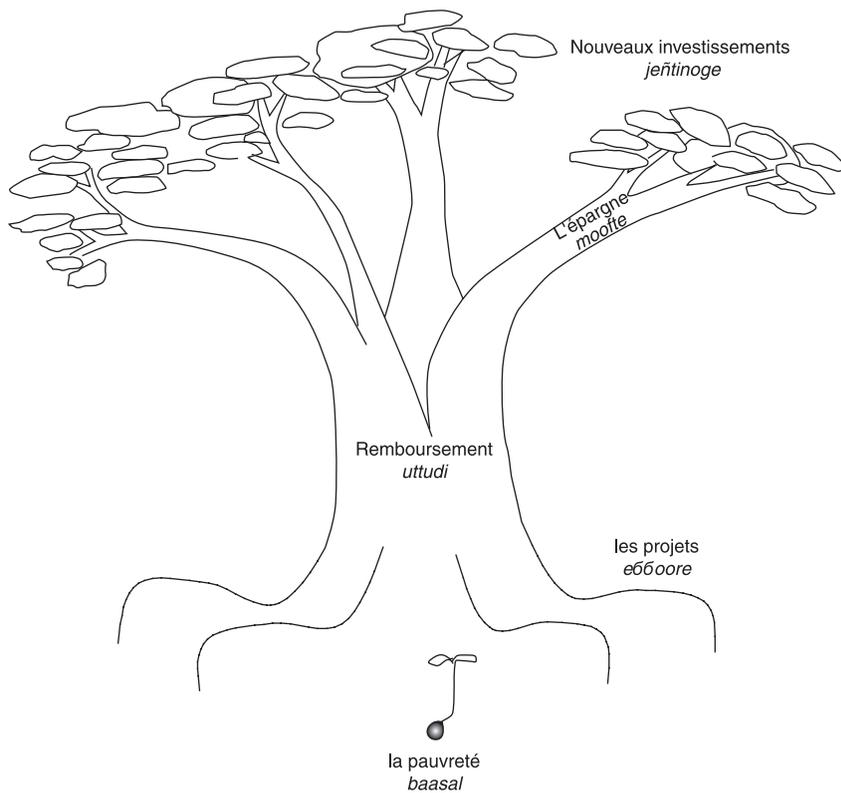


Figure 2.5. Arbre à palabre « Perception villageoise du crédit et de la dette (*ñamande*) et de son évolution », Wuro Madiu, Sénégal, 2002.

enfin être conscient que les résultats de son animation seront interprétés, appropriés, voire détournés, ou améliorés par les parties prenantes.

La posture d'intervention du commodien ne peut être naïve

La démarche participative de modélisation d'accompagnement se réfère à une approche compréhensive de la réalité sociale où il s'agit de donner du sens aux pratiques, actions et projets des communautés afin de s'inscrire dans des perspectives concertées de développement durable. Elle suppose au minimum la mise en relation d'une multiplicité de savoirs hétérogènes (scientifiques, pratiques, gestionnaires, savants ou communs) qui s'expriment, se questionnent et se répondent pour ensemble définir les conditions de l'intervention et l'élaboration d'un savoir commun. Il s'agit de contribuer à produire collectivement une problématique qui ne soit pas la somme de toutes les approches mais le produit maîtrisé par l'ensemble des participants d'une conception globale de la question à traiter (Daré *et al.*, 2007). Cette mise à plat ordonnée est facilitée par la production



Figure 2.6. Jeu de coordination entre les Rhadips (agriculteurs sédentaires) et les Meraks (éleveurs nomades de yaks), Radhi, Bhoutan, 2005.

d'objets intermédiaires de type glossaire, sémantique ou formalisme de modèle. Elle peut, par l'abstraction qu'elle suppose, rendre malaisée son appropriation par des acteurs sociaux qui ont peu participé à son élaboration ou qui sont éloignés de la culture scientifique. Nous sommes devant le paradoxe suivant : la production d'objets intermédiaires pour formaliser la démarche et la rendre accessible à tous est un passage obligé des approches pluridisciplinaires et multi-acteurs mais elle pourrait être source d'exclusion des acteurs sociaux les moins dotés en capitaux culturels et symboliques. Afin de limiter ce risque, diversifier les objets intermédiaires permet de prendre en charge une variété de formats d'information. Ce faisant, le risque serait d'avoir une animation qui ne soit pas libératrice d'une émancipation collective, permettant l'épanouissement des participants mais qui vise plutôt la conservation de certaines structures sociales hiérarchisées. En quoi le savoir-être du commodien et les savoir-faire que nous venons de décrire permettent-ils de limiter ce paradoxe ?

Du point de vue de la posture, rappelons que deux des principes fondamentaux sont la reconnaissance de la multiplicité des points de vue légitimes et l'explicitation des hypothèses pour rendre les savoirs accessibles voire intelligibles par tous. Le recours à l'abstraction peut paraître difficile d'accès. Les outils (présentés en détail dans le chapitre 3) paraissent à même de mettre à plat les éléments constituant les représentations de chacun. Cela demeure loin d'être aisé car cela nécessite la présence d'un

facilitateur, maîtrisant ces outils, et capable de reformuler les propositions du groupe pour les décortiquer en profondeur. La mise en œuvre de la méthode ARDI (Étienne, 2006 ; Étienne *et al.*, 2008c) par certains commodiens a justement répondu à un malaise ressenti quant aux difficultés de l'usage d'*Unified Modeling Language* (UML) par des non-informaticiens. La méthode ARDI – plus proche du langage parlé – produit des phrases logiques avant de les transcrire en système de relations informatisées. Elle a depuis montré son intérêt dans de multiples situations d'intervention. Le recours à des jeux de rôles participe également de cette logique de production d'un discours intelligible par les acteurs. Ainsi, au cours du passage du système de simulation informatisé au jeu de rôles, les règles ont été simplifiées pour que le fonctionnement du système soit compris par des joueurs n'ayant pas participé à la phase de conception. L'informatique n'est pas toujours nécessaire ; parfois un simple quadrillage sur un tableau et des règles du jeu permettent de créer un objet intermédiaire, un support de discussion, suffisamment pertinent au regard de la question traitée. Cependant, il ne faut pas être dupe et il est clair que malgré tous les efforts d'explicitation des hypothèses et éléments constituant les représentations, le recours à un objet intermédiaire peut être source de confusion. C'est pourquoi le principe de réflexivité doit être appliqué à notre propre démarche, afin de limiter d'éventuelles dérives.

Pour préciser encore notre position, revenons maintenant sur les critiques faites à l'égard des démarches participatives et de l'animation quant au manque de connaissance du contexte de l'intervention. On pourrait très bien envisager d'animer un processus ComMod sans avoir une connaissance réelle du système dans lequel se fait l'intervention. Dans ce cas, le risque serait de renforcer les conservatismes locaux alors que la démarche vise le mouvement, l'accompagnement de dynamiques sociales. Dans une telle situation, les savoir-faire mobilisés, puisqu'ils visent à faciliter l'expression des différents points de vue présents, pourraient renforcer l'exclusion des tiers absents, renforçant de fait la position des élites ou parties prenantes conviées. Ce choix d'animation est-il compatible avec la charte ComMod ? En réalité, le commodien lorsqu'il intervient sur un site fait le plus souvent une analyse de contexte qui lui permet de positionner son intervention, d'influencer le choix des membres du groupe qui est composé pour réaliser l'expérience (chapitre 4). Le caractère itératif de la démarche et le développement de regards croisés par l'expression des points de vue multiples à différents moments par différentes techniques d'animation favorisent l'identification de zones d'ombres majeures dans la connaissance et limitent l'incomplétude du système représenté. Cependant, nous avons conscience que la discipline de chaque animateur influence fortement la perception des zones d'ombres, d'où l'intérêt de développer une animation coordonnée, polycéphale et transdisciplinaire.

Par ailleurs, dans le cadre de la recherche appliquée, le chercheur est fréquemment amené à répondre à des interrogations de type économique ou politique, à mesurer les enjeux et les conséquences d'un positionnement critique vis-à-vis du modèle socio-économique fondé sur l'utopie du progrès social *via* la croissance (ou le marché). Il est responsable des théories qu'il produit, il est nécessairement engagé dans la vie sociale. Il ne peut se désintéresser de l'utilisation de son travail scientifique. Il est inévitablement engagé dans la production et la structuration du monde qu'il étudie, en conversation permanente avec les acteurs qui le composent. Il construit la société, en même temps qu'il essaye de la comprendre. Il ne peut donc pas être neutre. Lorsque que l'on se réfère

explicitement à l'accompagnement et à la coconstruction des savoir-être et savoir-faire, il y a nécessairement à porter son regard sur les effets induits par la participation des acteurs sociaux que l'on sollicite.

Enfin, la modélisation d'accompagnement n'est pas une opération blanche : elle intervient sur les dynamiques sociales et potentiellement les modifie. Plus encore, elle peut susciter des attentes sociales notamment en favorisant l'émergence d'arènes de concertation, en permettant que les intérêts négligés des « cadets sociaux » trouvent à s'exprimer, ou en modifiant le champ symbolique de la circulation du pouvoir. Au service des collectivités humaines, la présence des chercheurs a pourtant une durée de vie limitée et les temps de l'accompagnement ne sont pas ceux de l'opérationnalité. Qu'advient-il lorsque les commodiens quittent le terrain ? Comment s'opère le transfert des savoir-faire et du savoir-être nécessaire au maintien de la poursuite de l'animation ? Face à la complexité de l'animation au vu de la combinaison de l'ensemble des fonctions assigné au concepteur-animateur de la démarche voire d'ateliers de conception ou de simulation exploratoire, il nous semble qu'il faut donner la primauté au savoir-être. L'enjeu de la poursuite de la modélisation d'accompagnement non pas dans un processus de recherche mais dans le cadre d'un programme d'action nécessite d'abord d'identifier et de former les futurs concepteurs-animateurs de la démarche. La difficulté de cette formation ne réside pas dans le transfert des techniques d'animation qui, en fonction des terrains, pourront être réinventées pour s'adapter au mieux à la question traitée, mais bien dans le transfert de la posture. La charte ComMod n'est qu'une étape. Le guide méthodologique (Daré *et al.*, 2009) en est une autre. Jusqu'ici ont été principalement réalisées des formations scientifiques. Mais dans tous les cas, un lien étroit avec un commodien doit être maintenu pour permettre au futur concepteur-animateur d'apprendre en faisant, de se construire par l'expérience et d'acquérir ainsi ce savoir-être qui prime sur les savoir-faire (chapitre 11).