

Conclusion

La modélisation d'accompagnement : une démarche adaptative ?

MICHEL ÉTIENNE

Cet ouvrage est le fruit d'un long travail réflexif sur la modélisation d'accompagnement, sur une posture et une pratique de recherche partagées par un collectif d'une cinquantaine de chercheurs, cette pratique ayant été mise à l'épreuve d'une trentaine d'applications sur des questions de gestion des ressources naturelles renouvelables. Ce travail a cherché à comprendre et à discuter comment ces chercheurs avaient géré la tension entre une homogénéité de posture, affichée par tout signataire de la charte ComMod, et une diversité de pratique voulue, pragmatique, adaptée au contexte et aux enjeux venant des questions posées par le terrain. Il a permis de formaliser un ensemble de traits communs dans la mise en œuvre de la démarche, de mettre à jour certaines divergences et d'enrichir l'expérience du groupe. Il a abouti également à identifier des faiblesses, des zones d'ombre, des points sensibles sur lesquels un effort supplémentaire de réflexion devra être mené.

Les points forts de la démarche

Différents chapitres de cet ouvrage montrent que la modélisation d'accompagnement est un processus en tant que tel, qui vient interférer avec des processus de recherche, et avec des processus de décision collective. Ces interactions ne sont pas nécessairement d'une longue durée, mais elles se répètent plusieurs fois, et de façon intense. Ceci génère une démarche adaptative qui fait évoluer les personnes impliquées, et la façon de les impliquer, en fonction des évolutions conjointes des processus accompagnant (la démarche ComMod) et accompagné (la décision collective). Le degré de notre implication dans ces deux processus n'est cependant pas identique car le processus accompagnant prend en charge les interactions entre recherche et décision. Ceci confère

à l'accompagnant une responsabilité particulière qui a conduit à déterminer une posture consignée dans la charte ComMod. Cette posture se traduit dans des démarches cohérentes avec les principes énoncés dans la charte, mettant en avant en particulier l'importance de l'apprentissage et de la modélisation comme moteurs de l'interaction entre les deux processus.

Démarche et posture

La démarche vise à créer un dispositif de réflexion collective autour d'une problématique donnée et un dispositif d'apprentissage afin de renforcer la capacité des acteurs à participer à des projets collectifs de gestion de leurs ressources et de leur territoire. Elle encourage le développement de regards croisés sur ces projets, par l'expression de points de vue multiples, aux différents moments d'interactions, par différentes techniques d'animation. Afin de rendre les savoirs accessibles voire intelligibles par tous, elle favorise la reconnaissance de la multiplicité des points de vue, et l'explicitation des hypothèses qui les portent. Puis elle va chercher à interroger et à renforcer la légitimité de ces savoirs, par la validation ou l'invalidation régulière de ces hypothèses par les participants. Le caractère itératif de la démarche favorise également l'identification de zones d'ombres majeures dans la connaissance, et amène à créer de nouvelles connaissances.

La modélisation d'accompagnement permet de développer des capacités relationnelles et communicationnelles, et facilite l'identification d'un objectif commun souhaitable, par le biais de l'élaboration de scénarios qui sont testés et discutés. Elle prend ainsi sa place dans les approches patrimoniales, tout en prenant au sérieux la capacité des parties prenantes à s'investir dans ces approches : transparence des hypothèses, adaptation des outils et des représentations mobilisées aux modèles mentaux des participants. En se focalisant sur les rapports sociaux, elle favorise la prise de conscience des interdépendances et l'organisation des responsabilités. Elle facilite la négociation de principes de gestion des ressources par un recueil et un partage d'information, et une mise en discussion des possibilités.

Tout ceci impose au commodien de se donner les moyens d'être le plus transparent possible, tant au regard de ses objectifs et de sa conduite, qu'au regard de la portée de son action, en s'appliquant à maîtriser les risques et les opportunités induits par les méthodes utilisées. Il considère comme prioritaire, quels que soient ses choix concernant le niveau de détail de l'analyse initiale du contexte qu'il aura mené, d'appréhender vers quoi évoluent les processus sociaux avec lesquels il interfère, comment les positions des acteurs changent, et quels sont les enjeux réels susceptibles d'apparaître lors du processus d'interaction avec les acteurs. En s'adaptant à l'évolution des questions à chaque itération, en impliquant les acteurs disponibles et en mobilisant les artefacts existants ou coconstruits en cours de processus, le commodien accompagne la dynamique de décision collective et conjointement prend appui sur le contexte et les acteurs de la décision. Tout l'enjeu, mais aussi toute la difficulté de la modélisation d'accompagnement, réside là : conserver une souplesse et un caractère itératif, tout en préservant des principes et une posture spécifiques.

La réflexion menée à ce propos lors de la rédaction de l'ouvrage a mis en évidence la flexibilité du positionnement du commodien qui, bien que s'identifiant assez facilement à une posture dominante, considère qu'il est possible d'en adapter la traduction concrète en fonction du contexte ou de l'objectif de l'intervention, sans en renier les

principes fondamentaux. Ce positionnement évolutif et adaptatif se traduit par l’alternance entre des approches dialogiques et des approches critiques, en fonction de l’objectif poursuivi, de la phase du processus, de la perception du contexte d’intervention, voire de l’évolution des jeux de pouvoir au cours du processus. L’important pour le commodien est d’effectuer ces choix non pas empiriquement, mais selon une démarche réfléchie et réfutable.

Apprentissage

Dès le titre de l’ouvrage, la modélisation d’accompagnement se revendique comme une démarche en appui au développement durable. En effet, elle considère que l’adaptabilité d’une société dépend de ses connaissances, de sa faculté à reconnaître des objectifs d’intervention et de sa capacité à construire un ensemble d’options pour la gestion de ses ressources. La modélisation d’accompagnement affiche clairement cet objectif d’accroissement des compétences des communautés locales et de leur capacité d’autonomie, dans la prise en main de leur devenir. Elle met pour cela en œuvre des recherches qui impliquent les acteurs, visant l’accroissement des capacités des populations en matière de gestion des ressources naturelles renouvelables, et la lutte contre les inégalités et la vulnérabilité sociales. La modification des connaissances, c’est-à-dire des points de vue sur le monde, est centrale dans la dynamique induite par l’interaction entre la modélisation d’accompagnement et le processus de décision collective qu’elle accompagne : meilleure connaissance du système, mais aussi meilleure compréhension des attentes et contraintes des autres acteurs.

Cette augmentation des capacités se fait selon différentes formes d’apprentissage. L’évaluation des effets de la démarche proposée dans cet ouvrage montre clairement qu’ont eu lieu un apprentissage des enjeux et des problèmes émergents dans leur complexité, une meilleure compréhension des autres et de leurs intérêts, mais aussi un apprentissage par l’explicitation des cadres de référence de chacun. Elle montre aussi que la possibilité de remise en cause des enjeux et des cadres de référence lors des réunions collectives est un préalable à l’expérimentation et à l’apprentissage de nouvelles règles techniques, organisationnelles ou communicationnelles. Ces temps forts collectifs occupent une place privilégiée dans ces apprentissages, qu’ils soient individuels ou collectifs, car ils sont le moment de l’exploration des interdépendances, lors de la coconstruction d’une représentation partagée du système, ou lors des discussions argumentant la construction des scénarios et leur évaluation.

La volonté du collectif ComMod de transférer la démarche et les outils associés vers le monde scientifique et professionnel a entraîné un gros effort d’enseignement et de formation privilégiant une pédagogie de la problématisation, et donnant une large place à l’apprentissage par le jeu. Plusieurs de ses membres ont proposé une adaptation pédagogique des trois piliers de la modélisation d’accompagnement : formaliser une représentation commune d’un système complexe, mettre les apprenants en situation pour leur faire vivre cette complexité, et utiliser une modélisation de cette complexité pour imaginer des gestions alternatives. Cette forme d’apprentissage stimule à la fois la capacité d’abstraction de l’apprenant *via* le travail de formalisation, et sa capacité d’imagination *via* les facilités de projection vers le futur.

Modélisation

D'un point de vue méthodologique, la modélisation occupe une place centrale dans notre démarche, en tant que processus d'écriture dans un même cadre de connaissances hétérogènes sur un système complexe. Elle consiste à mettre à plat des représentations des systèmes réels en jeu et vise à construire des mondes virtuels pour en découvrir les hypothèses et pouvoir les explorer.

Par définition, la modélisation d'accompagnement utilise des modèles ou plutôt des familles de modèles. La structuration du processus de modélisation s'organise toujours en trois étapes allant du modèle du domaine au modèle conceptuel puis au modèle de simulation. Plus originellement, ces étapes visent un partage des rôles entre différents acteurs, pouvant provenir des processus accompagnant ou accompagné, avec des compétences liées au terrain, aux thématiques en jeu, à la modélisation ou à l'ingénierie des outils employés. Le modèle conceptuel coconstruit au début de la démarche en constitue l'épine dorsale. Mais il n'a pas vocation à être le modèle conceptuel unique, il va être ajusté en fonction de l'évolution des questions et des points de vue sur le système. Dans tous les cas, il doit rendre compte des relations entre des acteurs et leur environnement.

La diversité des outils utilisés dans des modèles de simulation est liée au degré de réalisme et à la forme. En voici quelques exemples :

- le modèle « jetable », coconstruit par un collectif donné et caractéristique d'un état des représentations et des questions à un instant donné ;
- le modèle générique permet de « monter en généralité » à partir de plusieurs cas spécifiques traitant de questions similaires, puis de générer plus facilement de nouveaux modèles jetables ;
- les jeux de rôles, véritables systèmes multi-agents humains, vont soit faciliter la communication et la compréhension du modèle conceptuel, soit servir d'appui à la validation sociale du modèle conceptuel ou à l'apprentissage des processus qui le rendent dynamique.

Entre ces trois types, toute une gamme de modèles hybrides s'est développée, permettant de prendre en charge à la fois des contraintes de mise en œuvre et des contraintes d'ouverture des hypothèses. La polyvalence des modèles utilisés reste donc une constante en modélisation d'accompagnement.

Les différents types de modèles sont utilisés successivement tout au long de la démarche, dans un ordre rarement établi à l'avance. Le travail de modélisation, qui marque le temps de traduction propre à la conception du monde virtuel, est alors systématiquement associé à un travail de validation, de vérification et de discussion qui marque le temps de l'interprétation des conséquences d'une exploration du monde virtuel pour le monde réel. Au-delà de l'étape classique de vérification et de validation en modélisation, ce retour interprétatif est une sécurité pour les acteurs, en leur permettant de refuser certaines conclusions qui ne leur conviendraient pas, même si celles-ci sont formellement valides, en argumentant du caractère virtuel de l'exploration. Ce dispositif mis en œuvre de manière systématique dans un débriefing collectif permet la prise de risque dans le choix d'hypothèses et de scénarios à explorer. C'est le cœur de l'aspect itératif de la démarche de modélisation d'accompagnement : la construction de mondes virtuels pour partager des représentations, associée à l'exploration de ces mondes virtuels pour en tirer des leçons à traduire pour le monde réel. L'alternance entre traduction et interprétation s'organise autour de temps forts collectifs spécifiques de sa mise en œuvre.

Dans tous les cas, cette façon de modéliser doit permettre de prendre en charge des connaissances hétérogènes, – ce qui n'est pas forcément original –, et d'utiliser des outils non informatiques comme modèle de simulation, ce qui est une originalité forte de notre démarche. Une autre spécificité importante est de ne pas viser la convergence du processus de modélisation. Enfin, lors de la coconstruction de ces modèles, des stratégies participatives multi-niveau sont mises en œuvre, ce qui entraîne l'intégration d'échelles multiples dans les outils.

Les difficultés de la mise en œuvre

Plusieurs chapitres de cet ouvrage mentionnent le poids et les contraintes qui pèsent sur les épaules de l'animateur d'une démarche ComMod. Deux aspects de ce rôle particulier ont été identifiés, par nos partenaires ou par notre travail réflexif, comme pouvant poser problème : la légitimité et la maîtrise des outils.

Légitimité

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. Cette mise en place requiert l'instauration d'une confiance initiale entre les participants et au moins des commodiens. Car s'il est avéré que la légitimité de l'intervention peut se construire au fil du temps, au cours du processus, la légitimité initiale peut être déterminante dans le bon déroulement du processus ComMod.

Lorsque la démarche est mise en œuvre avec un objectif de production de connaissances, on interrogera en priorité la légitimité scientifique du commodien : la communauté scientifique perçoit-elle comme valides le processus ComMod et les connaissances qu'il génère ? Lorsque l'objectif est d'accompagner un processus de concertation voire de prise de décision, on interrogera davantage sa légitimité sociale : que représentent la démarche et celui qui l'anime aux yeux des acteurs de la société dans laquelle on intervient ?

Dans le premier cas, le commodien devra non seulement être reconnu par les pairs de sa discipline, mais aussi par les disciplines convoquées autour de la table. Et cette légitimation sera d'autant plus difficile à conquérir que la démarche participative proposée sera éloignée des pratiques courantes des chercheurs invités, ou que le commodien va engager les chercheurs aux frontières de leurs disciplines, voire ne pas mettre clairement en avant son propre ancrage disciplinaire.

Dans le deuxième cas, le commodien devra construire une légitimité avec les acteurs, en s'interrogeant sur ses ancrages, ses pratiques, la procédure mise en place, et donc sur la qualité des processus initiés. Il devra montrer ses capacités à favoriser un épanouissement des participants, et à répondre à certaines attentes sociales, comme par exemple l'émergence d'arènes de concertation, en permettant que les intérêts négligés de certains groupes sociaux trouvent à s'exprimer, ou en modifiant le champ symbolique de la circulation du pouvoir. Dans ce travail de recherche 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.

Dans tous les cas, cette légitimité est difficile à conquérir et doit s'appuyer sur une référence explicite et régulière aux principes énoncés dans la charte entre la transparence

du processus, l'explicitation des hypothèses, et l'affichage clair des domaines d'utilisation des modèles développés. Elle peut aussi être renforcée grâce à un positionnement critique à plusieurs moments clés de la démarche : à l'initialisation, lors de la mise en place du partenariat, dans le choix flexible et adapté au contexte des différentes modalités de recueil de données et de mise en place d'arènes de concertation ; lors des temps forts collectifs, autour du rôle central de l'animateur ou du coordinateur de la démarche ; en fin de processus, par un effort marqué de diffusion des produits de la recherche et son appropriation par les acteurs parties prenantes de la démarche de modélisation d'accompagnement.

La maîtrise des outils

La conception, l'implémentation et l'utilisation de modèles informatiques sont centrales dans la démarche. Mais cela impose la présence d'un modélisateur qui accepte aussi de jouer le rôle de médiateur, de passeur de frontières afin d'amener progressivement l'expression personnelle des savoirs et des pratiques des acteurs à une explicitation logique et structurée pouvant aisément être mobilisée dans la constitution d'un modèle de simulation. Si la transparence du processus de traduction est respectée, et si les niveaux d'incertitude ou de manque de connaissance sont clairement identifiés et acceptés, le modèle est socialement validé. Mais ce processus pose des questions quant à la singularité des modèles produits, leur validité liée à un contexte particulier, et la technicité requise pour concevoir et faire vivre les outils produits.

Les perspectives d'approfondissement

La lente maturation de cet ouvrage a permis de préciser plusieurs éléments méthodologiques et de soulever nombre de questions. D'abord, nous aborderons les avancées méthodologiques pour la mise en œuvre de la démarche, son évaluation et la façon de la porter à connaissance. Ensuite, nous mettrons en débat, deux voies d'approfondissement possible de notre travail, vers des niveaux de décision plus englobants ou vers une charte prenant mieux en compte la diversité des postures.

Vers des méthodes bien formalisées

À la suite de l'analyse approfondie des canevas (chapitre 1), une version améliorée a été proposée, dans laquelle la mise en œuvre d'une boucle ComMod a été affinée en 12 phases. Même si elles ne sont pas systématiquement mobilisées ou si elles se succèdent dans un ordre différent, elles constituent un enchaînement type, une sorte de modèle complet d'une démarche de modélisation d'accompagnement :

- sensibilisation des porteurs de la question de développement à la modélisation d'accompagnement et à ses possibilités d'application à la problématique locale ;
- définition de la question posée entre porteurs du projet ;
- inventaire des connaissances scientifiques, expertes et profanes disponibles *via* des enquêtes, diagnostics et analyses de la littérature ;
- explicitation de connaissances pour le modèle *via* des enquêtes et entretiens ;
- coconception du modèle conceptuel avec les acteurs concernés par la question posée ;
- choix de l'outil (informatique ou non) et implémentation du modèle ;

- calibrage, vérification et validation du modèle avec les acteurs locaux ;
- définition de scénarios avec les acteurs locaux ;
- simulations exploratoires avec les acteurs locaux ;
- diffusion auprès des acteurs n'ayant pas participé à la démarche ;
- suivi et évaluation des effets de la démarche sur les pratiques des participants ;
- formation des acteurs intéressés à l'utilisation des outils développés.

Les conclusions des analyses portant sur la perception par les participants des technologies employées (chapitre 7) et les attentes en terme de formation sur la démarche (chapitre 11) ont montré que la principale difficulté ne réside pas tant 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. Un guide méthodologique a donc été conçu pour encourager la réflexivité vis-à-vis de la mise en œuvre d'une modélisation d'accompagnement. Il met l'accent sur l'explicitation des différentes questions qu'elle pose, et illustre la diversité des réponses apportées, et éventuellement les concordances. Le guide s'articule autour de sept questions et puise ses illustrations dans plus de 30 cas d'étude :

- en quoi la modélisation d'accompagnement peut-elle m'aider à traiter du sujet qui m'interpelle ?
- quels sont les éléments du contexte utiles au démarrage du projet ?
- quels sont les éléments procéduraux à mobiliser pour initier la démarche ?
- quels sont les éléments de connaissances du système et les éléments procéduraux devant être recherchés pendant sa mise en œuvre ?
- comment évaluer la démarche réalisée ?
- comment finir une boucle et éventuellement ouvrir sur un nouveau projet ?

Enfin, le processus de suivi-évaluation que nous avons proposé (chapitre 6) insiste sur l'intérêt de développer une animation coordonnée, polycéphale et transdisciplinaire. Il souligne l'impossibilité de mener simultanément le travail d'animation et d'observation d'un temps fort collectif. Il pose la question de la neutralité d'un évaluateur qui doit à la fois être extérieur au projet mais posséder une connaissance suffisante des enjeux. Il conduit à une réflexion sur comment concilier indépendance des observateurs et coordination avec les travaux du (ou des) concepteur(s) et animateur(s) de la démarche.

Vers la décision politique

En facilitant la compréhension et l'expression d'enjeux à plusieurs échelles, la démarche favorise les échanges entre niveaux d'organisation, et peut être perçue alors comme alimentant une institution médiatrice. Mais beaucoup de chemin reste à faire dans la capitalisation des apprentissages, puis leur diffusion au-delà de l'ensemble du collectif impliqué dans un processus ComMod. Ce changement d'échelle doit se traduire à la fois par une transformation durable des pratiques individuelles et collectives, mais aussi par l'établissement de « ponts » vers les décideurs politiques.

Ce dernier changement de niveau, que les anglophones appellent *upscaling*, soulève de nombreuses questions à notre collectif. Comment mobiliser les acteurs de ces sphères décisionnelles ? Comment conserver la qualité des approches participatives menées au niveau local et comment rester en adéquation avec les besoins des populations correspondantes ?

Vers une démarche qualité

Comme avec les cahiers de laboratoire mis en place par les sciences expérimentales, ou les cahiers de terrain couramment utilisés en ethnographie, les commodiens ont ressenti le besoin de produire des traces, pour donner les moyens aux différents participants à un processus de modélisation d'accompagnement (commodien, mais aussi profane, académique, expert, institutionnel) d'interpréter ce qui s'y passe sans pour autant bloquer son engagement dans le processus. Ces outils de réflexivité doivent avant tout permettre de répondre aux deux dimensions selon lesquelles nous souhaitons pouvoir être évalués dans la mise en œuvre de notre démarche : dans le monde scientifique, ils doivent fournir les moyens de notre réfutation ; dans le monde de l'action collective, ils doivent prendre en charge la pluralité des régimes d'engagement des différents groupes d'acteurs concernés.

Une telle institutionnalisation revient de fait à mettre en place une démarche comparable aux processus « qualité » présents dans le monde de l'entreprise. Mais dans notre cas, il s'agit de mettre en œuvre une norme qui vise à garantir l'explicitation de ce qui est fait, afin d'en garder la trace et non d'une norme sur la manière de conduire le processus lui-même. Pour cela, nous nous proposons de continuer à travailler sur le principe du « journal de bord » en réfléchissant aux meilleures modalités pour y consigner à la fois ce qui est fait, et échangé dans les interactions entre les processus accompagnant et accompagné, et ce qui relève d'une dimension plus émotionnelle.

Vers une nouvelle charte

La première version de la charte avait été construite à partir de quelques études de cas fondatrices. La traduction de ses principes dans la mise en œuvre des études de cas analysées dans ce projet nous a permis d'en apprécier l'adaptabilité. Elle doit maintenant aller vers une nouvelle version, bénéficiant des enseignements de ce projet, et des nombreux commentaires reçus.

La charte, peut être considérée comme l'énoncé des principes du commodien, en particulier lors des temps forts collectifs où le côté pluridisciplinaire et pluri-acteurs de notre démarche prend tout son sens. Elle borne un champ de possibilités, et par là un champ d'impossibilités. Elle ne délivre pas un « label ComMod » mais propose un référentiel commun, en permettant à chacun de se l'approprier, théoriquement, empiriquement et éthiquement, en fonction de ses habitus professionnels, disciplinaires et sociaux.

Suivant la dimension du développement durable (sociale, environnementale ou économique) privilégiée par le commodien, des postures différentes seront prises. Elles donneront plus ou moins de poids à la prise en compte du contexte, à la référence aux champs théoriques et disciplinaires auxquels le commodien appartient, et aux valeurs, positionnements politiques, éthiques, et idéologiques qui le caractérisent en tant qu'individu.

Enfin, cet ouvrage est le fruit d'une réflexivité importante sur la pratique de modélisation d'accompagnement. Qu'y a-t-il de commun aux auteurs de cet ouvrage et qui fait qu'ils continuent à se dire, s'afficher voire se revendiquer comme commodiens ? Et qu'est-ce qui fait que, malgré des positionnements différents, des façons de faire diverses et variées, ils continuent d'avoir le sentiment d'appartenir à la même communauté de chercheurs ? Le collectif ComMod s'est donné des moyens variés pour répondre à ces

questions : journal de bord pour une réflexivité chemin faisant, canevas de Montfavey pour une réflexivité *ex-post*, protocole de Canberra pour une réflexivité passant par l’interrogation d’un évaluateur extérieur, analyses comparatives d’études de cas. Ces efforts réflexifs sont lourds à mener, mais l’investissement consenti dans leur format mérite de discuter la pertinence de leur institutionnalisation. La nouvelle version de la charte proposera-t-elle d’organiser la réflexivité ?