

SÉMINAIRE

Concertation

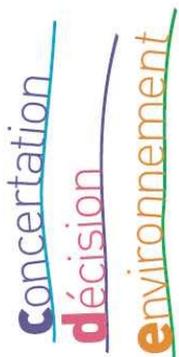
Décision

Environnement

**Les professionnels de la concertation,  
ces êtres hybrides entre chercheurs  
et praticiens...**

**Le 2 décembre 2009 à l'Engref**

**Compte-rendu**



*[www.concertation-environnement.fr](http://www.concertation-environnement.fr)*

## Table des matières

<b>Laurent Mermet, AgroParisTech.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	
<b>Christophe Bouni, AsCA.....</b>	<b>4</b>
<b>La concertation appliquée territorialement. Enseignements issus de cas pratiques.....</b>	<b>5</b>
Nicolas Mat, Pôle Entreprises, Territoires et Innovation, Auxilia.....	5
Débat.....	8
<b>De la recherche à la pratique : organiser l'hybridation .....</b>	<b>11</b>
Arthur Jobert, EDF.....	11
Jean-Marc Dziedzicki, Réseau ferré de France (RFF).....	15
Débat.....	20
<b>De la pratique à la recherche.....</b>	<b>26</b>
Sandrine Rui, Université Victor Segalen Bordeaux 2.....	26
Laurent Mermet, AgroParisTech, président du conseil scientifique de CDE.....	28
Débat.....	33
<b>Les professionnels de la concertation</b>	
<b>(hybridation, pratiques et postures) : un apport de synthèse</b>	
<b>Odile Piriou, Lise-Cnrs-Cnam.....</b>	<b>37</b>
Liste des participant-e-s.....	41

Ce document est le compte-rendu de la séance du 2 décembre 2009 du séminaire Concertation, Décision, Environnement. Il est constitué des notes et enregistrements pris en séance, de documents écrits remis par les intervenants et complété par une synthèse des débats. Odile Piriou, Sociologue au LISE (laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique), CNRS, a contribué à ce compte-rendu en apportant son regard de sociologue des professions sur le déroulement du séminaire. Il a été mis en forme par Cité+ à qui vous pouvez envoyer vos remarques et corrections éventuelles qui seront reportées sur le document final. Les actes ont été décryptés par Nicole Wronski [nicolewronski@yahoo.fr].

Envoyer à Cité+ vos remarques et corrections éventuelles [[cde@cite-plus.fr](mailto:cde@cite-plus.fr)].

## Ouverture

### Laurent Mermet, AgroParisTech

Après avoir souhaité la bienvenue aux personnes qui participent à ce séminaire du programme Concertation Décision Environnement qui se tient dans les locaux de l'ENGREF, Laurent Mermet donne quelques informations pratiques, notamment la réorganisation et le déménagement du ministère <sup>1</sup>. La mission qui suit ce programme s'appelle la Mission Urbanisme Territoire Société (MUTS), dont la responsable est *Anne Lieutaud*. Cette mission s'inscrit dans le cadre du service de la recherche (SR) qui lui-même relève de la direction de la recherche et de l'innovation (DRI) à l'intérieur du commissariat général au développement durable (CGDD) qui est l'un des piliers du ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer (MEEDDM). Le nom de la responsable du programme CDE au ministère est maintenant *Sandra Frey*. Elle tient à informer les équipes présentes que les financements sont maintenant engagés pour toutes les équipes retenues dans le cadre de l'APR 2009. Par ailleurs, une nouvelle personne vient d'être nommée à l'Ademe pour le suivi du programme CDE : *Albane Gaspard* qui sera plus particulièrement l'interlocutrice des équipes de recherche dont le financement est assuré par l'Ademe.

Laurent Mermet passe la parole à Christophe Bouni du bureau d'étude ASca ([www.asca-net.com](http://www.asca-net.com)) qui anime la présente séance.

---

<sup>1</sup> MEEDDM CGDD Tour Voltaire 92055 LA DÉFENSE CEDEX 05.

## Introduction

### Christophe Bouni, AsCA

Pour introduire la séance, Christophe Bouni interroge les raisons de ce séminaire sur les professionnels de la concertation. L'hypothèse de l'hybridation émane de l'observation fréquente de parcours professionnels diversifiés chez les acteurs qui hésitent entre pratique et recherche. Cette spécificité explique que le programme CDE s'intéresse tout particulièrement à ces professionnels, dans la mesure où ils peuvent jouer un rôle important d'interface.

La seconde hypothèse que ce séminaire se propose d'explorer est liée au fait que le travail d'animateur de la concertation n'implique pas uniquement le fait d'être garant de principes comme l'égalité du temps de parole, mais que les professionnels influent également sur les procédures et la tenue des débats. Leurs rôles vont au-delà du rôle d'organisateur, d'animateur et du respect des procédures.

Pour aborder ces thèmes, cinq témoignages sont présentés.

Nicolas Mat, du bureau d'études associatif Auxilia ([www.auxilia.asso.fr](http://www.auxilia.asso.fr)), apportera son témoignage de praticien. Jean-Marc Dziedzicki de Réseau Ferré de France (RFF) et Arthur Jobert d'EDF, viendront témoigner de l'enrichissement mutuel des expériences de praticien et de chercheur. Ils relateront leur expérience de portage de projet de concertation dans de grandes structures pour lesquelles la concertation n'est pas nécessairement une finalité. Enfin, Sandrine Rui et Laurent Mermet présenteront leurs itinéraires de chercheurs qui sont passés par le monde des consultants praticiens.

Quatre questions sont proposées pour structurer les débats de l'après-midi :

- Est-ce que ce caractère hybride donne un rôle de charnière, de courroie de transmission à ces professionnels entre les deux mondes de la pratique et de la recherche ?
- Entre savoir et savoir-faire, quels sont les types de savoirs mobilisés par les praticiens ?
- Est-ce que l'hybridation permet d'être efficace dans la transmission de savoirs entre pratique et recherche (et entre recherche et pratique) ?
- La dernière question est liée à l'évolution de la recherche. La revue des publications du début des années 2000 montre deux pôles équilibrés de recherche : d'une part, un intérêt pour l'observation des procédures elles-mêmes et la vie du collectif ainsi constitué et d'autre part des approches plus stratégiques centrées sur les acteurs et étudiant les rapports entre concertation et négociations. Au milieu de la décennie, l'aspect stratégique avait régressé, les recherches portant principalement sur les aspects collectifs et les procédures. Enfin, aujourd'hui le programme CDE finance des projets orientés vers l'évaluation critique de la concertation, avec une visée plus normative vis-à-vis notamment de l'objet environnemental. Il semble alors que l'aspect stratégique revienne sur le devant de la scène. Dans ce contexte, il serait enfin intéressant de connaître comment le regard des intervenants de ce séminaire a évolué durant cette décennie.

# La concertation appliquée territorialement. Enseignements issus de cas pratiques

Nicolas Mat, Pôle Entreprises, Territoires et Innovation, Auxilia<sup>2</sup>

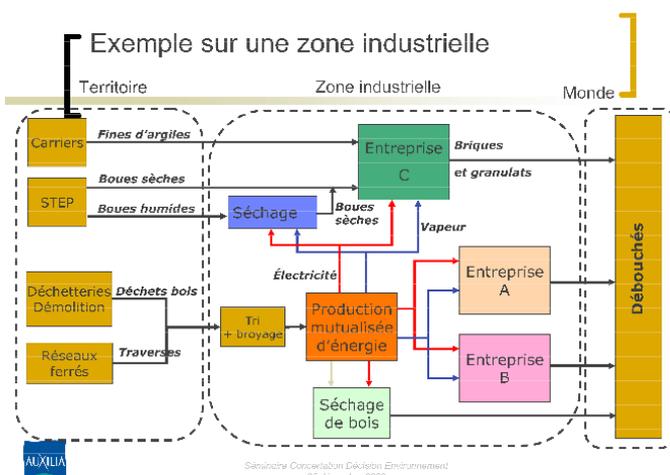
Son exposé propose un retour des expériences vécues sur les territoires dans le domaine de la concertation à travers des missions d'accompagnement. Il évoque trois thématiques pour lesquelles il a eu systématiquement recours à une approche entre les thématiques de recherche et les applications de terrain. Les expériences qui sont présentées sont soit des projets en cours, soit des projets réalisés sur les territoires. Les trois cas pratiques illustrent respectivement les trois dimensions :

- la dimension recherche, avec la thématique Industrielle et Territoriale (AFME sur la Ville de Lille, CONFLUENT) ;
- la dimension opérationnelle, avec la thématique de l'énergie et le Plan Climat Territorial (CCVBN) ;
- la dimension d'innovation, à travers la démarche « Entreprendre en Coopérant ».

Auxilia est une structure associative qui intervient dans le domaine de l'accompagnement des collectivités dans leurs projets de développement durable pris au sens large. Elle est structurée autour de trois pôles. Le pôle Projets territoriaux de développement durable dont le « cœur de métier » est l'Agenda 21 où les questions de concertation ont toute leur importance. Le pôle Formation-sensibilisation et le pôle Entreprises, Territoires et Innovation que pilot Nicolas Mat, avec des actions plus à marge comme d'écologie industrielle territoriale ou de création de filière d'activités.

## L'écologie industrielle et territoriale

Le premier retour d'expérience traite de d'écologie industrielle et territoriale appliquée au territoire de la Ville de Lille. Il s'agissait d'essayer de comprendre ce qui entre et ce qui sort d'un territoire et chercher des points d'optimisation de ces flux entrants ou sortants pour dépasser l'approche classique qui consiste souvent à considérer que les ressources sont en partie illimitées et les capacités de l'écosystème à recycler les déchets de tous types d'activités quasiment illimitées. L'écologie industrielle et territoriale a une vision un peu plus circulaire des choses, considérant que la ressource est finie, qu'elle a une valeur, et que la capacité de l'écosystème à recycler les sous-produits, les déchets et matières résiduelles est plutôt limitée et impose de reconcevoir notre modèle de consommation.



In fine, il s'agit surtout de créer du lien entre les acteurs qui n'ont pas forcément l'habitude de travailler ensemble.

Pour une ville comme Lille, on est en présence de quatre dimensions essentielles dans un projet d'écologie industrielle et territoriale qui sont :

**La vision:** comprendre et voir le territoire comme un écosystème ;

**La gouvernance :** réseau de coopération, responsabilité d'élus, des chefs d'entreprise, etc. ;

**La méthodologie** : ce type de projet reposant souvent sur une analyse préalable des flux de ressources pour comprendre comment fonctionne le territoire en amont et en aval ;

Le tout se déroule dans une logique de co-construction s'appuyant sur la concertation avec les différentes parties prenantes : élus, acteurs sociaux, locaux, etc.

### **La dimension recherche - Le projet CONFLUENT**

Sur l'exemple du territoire lillois (35 km<sup>2</sup>, 226 800 hab.), un travail a été mené de 2005 à 2007 et actuellement, une recherche est en cours, financée par l'ANR (projet CONFLUENT qui s'inscrit dans le programme Ville durable). Il s'agit de l'étude des différents flux : énergie, eau, papier / carton, matériaux de construction, matières plastiques, métaux, bois, produits textiles, produits alimentaires. Les produits principaux et les plus problématiques sont les produits alimentaires et l'utilisation de l'énergie sur un territoire.

Ce territoire est un bon cas d'étude sur les limites observées sur ce type d'études et sur la capacité des acteurs à travailler ensemble sur la compréhension d'un territoire.

Le projet CONFLUENT cherche à appréhender la question de l'utilisation des flux à l'échelle du territoire en s'appuyant sur des cellules de réflexion. Le projet est découpé en huit tâches. L'équipe est en train de finaliser la tâche 1 des méthodologies à utiliser en termes d'analyse des flux des matières et d'énergie. La tâche 2 consiste à former les cellules de réflexion qui comporteront différents types d'acteurs : collectivités, entreprises, acteurs de l'économie sociale et solidaire, laboratoires de recherche, chambres consulaires, etc., autant de parties prenantes qui alimenteront l'étude du diagnostic du territoire. En tâche 3, c'est la collecte des données. Ce qui renseignera sur la façon d'appréhender (tâche 7) les mécanismes institutionnels et la définition de stratégie et d'actions.

La finalité du projet CONFLUENT est l'optimisation de la gestion des ressources sur un territoire. C'est d'abord de mieux caractériser le métabolisme urbain en prenant aussi bien les flux directs que les flux indirects puis de mener une réflexion d'ensemble sur les modalités de la gouvernance des flux ainsi que sur les mécanismes institutionnels. Des groupes de travail sont mis en place, sectoriels ou plus globaux, parfois pilotés par un élu. Auxilia participe à l'animation de ces groupes de travail comme acteur extérieur, pouvant apporter une vision un peu distanciée des jeux d'acteurs locaux.

Les attentes de la Ville de Lille sont de faciliter sa démarche de développement durable (Agenda 21) et de renforcer les réseaux en s'appuyant sur l'expertise d'un panel d'acteurs territoriaux (à travers les cellules de réflexion). Les acteurs territoriaux apportent leur expertise, ils fournissent des données et facilitent la mobilisation de ces données et permettent de co-définir des stratégies territoriales de développement durable.

En termes d'enseignements tirés de ce premier cas pratique, l'exercice 2005-2007 a démontré le poids essentiel de l'implication et de la mobilisation des acteurs locaux. Le nouveau projet de recherche, qui sera opérationnel sur quatre années et a pris effet au début de 2009 reprend donc l'idée d'une forte implication des acteurs locaux. CONFLUENT « recycle » cette cheville ouvrière en élargissant et en diversifiant le panel d'acteurs et en le recentrant sur des thématiques. Les facteurs de réussite de ce genre de projet sont son portage politique et la participation des acteurs du territoire. Les bénéfices perçus sont une transversalité et un décloisonnement des relations entre acteurs, une bonne coopération et un renforcement des réseaux, des perspectives sur quelques projets et filières et un renforcement des projets déjà engagés. Les points de vigilance à avoir sont de mettre en évidence la cohérence avec les problématiques de gestion du territoire et du cadre de vie.

C'est un exercice de concertation et de co-construction pour anticiper en amont les aspects sociaux (jeux d'acteurs) et de gouvernance.

## La dimension opérationnelle - Le Plan Climat Territorial (CCVBN)

Un Plan Climat Territorial (PCT) est un projet territorial de développement durable dont la finalité première est la lutte contre le changement climatique qui s'appuie sur deux notions : limiter l'impact du territoire sur le climat en réduisant ses émissions de GES dans une perspective de facteur 4 (atténuation) et réduire la vulnérabilité du territoire face aux changements climatiques (adaptation).

Un PCT est un projet qui doit être transversal, décloisonné et participatif, avec une mise en mouvement de tous les acteurs du territoire (socioéconomiques, institutionnels, etc.). L'implication des différentes parties prenantes est très variée selon les contextes et surtout le choix des élus.

L'ADEME a défini une méthode de travail pour amorcer une dynamique d'amélioration continue. La démarche peut prendre plusieurs mois et même dépasser une année. La démarche s'appuie tout au long sur les contacts avec les différents acteurs à travers les exercices de consultation. Par exemple, en Picardie, le PCT s'inscrit pleinement dans la politique globale de développement durable de la Communauté de Communes des Vallées de la Brèche et de la Noye (CCVBN), avec une démarche partenariale à travers différentes instances :

- un pilotage : un portage politique et technique fort ;
- une transversalité : une démarche intégrée en interne pour la prise en compte de l'énergie et du climat ;
- une participation : une mobilisation des acteurs locaux autour d'une démarche partenariale (concertation) ;
- une évaluation : un tableau de bord pour mieux appréhender les évolutions du territoire ;
- une amélioration continue : une démarche évolutive.

Ce travail s'appuie sur des instances de pilotage et de suivi que sont le comité de pilotage et le comité technique et des instances de concertation : conseil énergétique intercommunal rural (CEI), les forums PCT (permettant des interactions avec la population), les groupes de travail mixtes associant des acteurs socioéconomiques, collectivités, représentants de l'économie sociale et solidaire et les partenaires locaux.

En termes *d'enseignements*, on constate que dans ce type d'exercice de co-construction d'une trajectoire territoriale, l'implication, dès lors qu'elle est continue, permet un enrichissement, une appropriation et un engagement des partenaires et une implication ciblée. À travers l'exercice de concertation, les acteurs mobilisés pour la bonne réussite du projet deviennent facilitateurs pour l'accès aux données, médiateurs auprès des autres parties prenantes locales et des acteurs convaincus, relais de la démarche de la CCVBN, sur le territoire.

La démarche « Entreprendre en coopérant » est une démarche territoriale dédiée à la création d'activités et d'emplois. Nicolas Mat conduit dans plusieurs endroits en France de telles démarches qui visent à créer de nouveaux espaces économiques et d'innovation, à explorer l'interface Économie sociale et solidaire et secteur marchand et à apporter un contenu à la responsabilité sociétale des entreprises et du territoire. Cette démarche repose sur une logique de co-construction avec les différentes parties prenantes

Il cite, à titre d'exemple, un travail mené en recherche & développement sur des textiles en fin de vie : avec une expérimentation portant sur le tri et la préparation de textiles usagers. Après une étude fine des composés de ces matières textiles (toutes sortes de matières, avec leurs caractéristiques propres), ICIAD, structure d'insertion, traite ces textiles. Ils sont transformés en différents produits grâce à des applications inventées par un industriel (Legrand) qui les transforme en polyamide. La perspective de ce travail est la mise en place d'une filière interrégionale pour le traitement exhaustif des textiles usagés. Une expérience similaire est conduite avec la filière du lin qui, une fois transformé, permet de réaliser différents matériaux à usages multiples.

Ces expériences très techniques reposent systématiquement sur un travail très concerté qui permet de créer de nouvelles richesses économiques et sociales, en s'appuyant sur une logique de protection des ressources. Cet exercice collectif doit être stimulé et animé (c'est le rôle de Nicolas Mat). Il faut arriver à faire converger les finalités et les intérêts des différents acteurs.

La démarche doit être placée sous la légitimité de l'élu (pour des raisons éthiques, de responsabilité, de légitimité et de neutralité). Des partenariats qui n'existaient pas ou peu auparavant (comme entre l'économie sociale et solidaire et les laboratoires de recherche) se nouent à l'occasion de telles expériences.

En termes d'enseignements et de questionnements, ces exemples montrent que des cas concrets d'exercices de la concertation sont applicables, menés à des échelles territoriales variées, dans un cadre parfois bien prédéfini, mais qui doit rester souple, sur des thématiques de projets très différentes, mais dont la finalité constante reste la problématique d'un développement durable (et particulièrement environnementale). Ce doit être un cheminement variable, qui doit s'adapter au contexte : soit en partant de la recherche et en allant vers l'opérationnel, soit le contraire. On observe une mobilisation variable des acteurs dans les différentes dimensions de la concertation et des thématiques abordées, ce qui a forcément un impact sur les rendus finaux.

On observe cependant des limites à l'exercice. Des questions de temporalité se posent, liées à la logique de « projet » et au temps de la mission impartie à Auxilia, liées aussi à l'opérationnalité, mais aussi liées à la disponibilité, à l'implication et à la représentativité des acteurs.

Pour Nicolas Mat, la difficulté est aussi d'arbitrer entre une juste articulation des objectifs des chercheurs et ceux des opérateurs de terrain. Pour cela, il faut arriver à trouver un discours commun et des finalités communes. Même si parfois les laboratoires de recherche veulent aller beaucoup plus loin, une dimension essentielle de cette démarche est de rester sur une ligne de conduite qui considère que le travail mené doit avoir une retombée sur le territoire considéré, cette dimension est un « pivot » des démarches, conduites au sein d'Auxilia, de développement durable sur les territoires.

## ***Débat***

### **Martine Revel, ENS Génie des systèmes industriels**

En tant que sociologue, elle est intéressée par ce qui vient d'être énoncé comme limite à la concertation, qui est la question de la représentativité des acteurs et de l'articulation et la marge de manœuvre existant avec les élus sur ces questions. Elle souhaite savoir si c'est l'animateur de la concertation qui choisit les personnes qui participent à la concertation ou si ce sont les élus qui choisissent ?

### **Odile Piriou, CNRS CNAM, LISE**

Elle a travaillé sur la question des sociologues praticiens. Ils ont un principe un peu général et une éthique en termes de posture, de visée, d'actions, d'outils... Elle demande à Nicola Mat si l'objet « concertation » induit des choses spécifiques aux démarches et au métier de la médiation et lesquelles ? Son autre question concerne la recherche d'une certaine neutralité dans les actions de médiation et de concertation, elle demande comment il fait. Elle pense que le médiateur est quand même un peu porteur d'une vision de l'action à mettre en œuvre. Quelle est la vision portée ? Celle du territoire ? Une vision de la politique menée localement ? Celle des élus ? Les médiateurs qui travaillent sur des projets dans les entreprises et ceux qui travaillent sur des projets plus éducatifs n'ont pas du tout les mêmes pragmatismes. Jusqu'où peut-on être neutre.

### **Christophe Bouni**

Il n'a pas entendu évoquer le terme de neutralité ; il a plutôt entendu que les médiateurs sont là pour défendre un certain nombre de choses.

## Nicolas Mat

Dès que l'on est missionné pour intervenir sur un territoire, on peut se poser la question de la neutralité qui encadre notre démarche puisque l'on est missionnés sur un territoire aussi en termes de budget et que ce territoire est lui-même porté ou guidé par des élus. Cependant, il observe qu'en tant que médiateurs, ils ont une relative carte blanche, en tout cas sur les thématiques abordées. Les sujets sont assez nouveaux et les élus sont motivés par ces sujets. Ils laissent généralement libre cours à la façon de décliner ces sujets, ce qui permet d'aller dans le sens de la neutralité évoquée. Et que souhaite observer Nicolas Mat dans son processus d'animation. Quand il sollicite des parties prenantes à venir à un groupe de travail, il n'a pas à véhiculer une casquette plutôt environnementale que sociale ou économique. Il est là pour faire ressortir une dynamique globale de développement durable, objet d'Auxilia.

Concernant la question de la *terminologie*, l'avantage d'une petite structure comme Auxilina est de pouvoir mobiliser des compétences différentes : énergéticien, sociologue, économiste... En cours de réunion, Nicolas Mat se garde bien de pousser les débats dans un sens ou dans un autre, sachant que l'on est souvent étonné, dans le bon sens du terme, de ce que peut générer un débat. Entre le début de la mission et 18 mois plus tard, il est étonnant de voir que la vision du territoire et les postures ont changé. Les acteurs de l'économie sociale et solidaire qui ne voulaient pas entendre parler d'économie marchande viennent clairement l'intérêt de dresser des passerelles en termes de parcours pour la formation de leurs employés en insertion ; les acteurs du secteur marchand ont compris l'intérêt de travailler en bonne intelligence avec ceux les représentants de l'économie solidaire sur un territoire, etc. La collectivité se réinterroge sur son rôle dans la coordination de cet ensemble, mais sans vouloir non plus trop s'immiscer dans cette nouvelle « mayonnaise » qui semble prendre sur son territoire, mais elle reste la garantie de la légitimité de la démarche. L'élu doit notamment veiller à ce que la démarche reste cohérente par rapport aux objectifs de départ et aux finalités de développement durable.

Ces nouveaux systèmes d'organisation constatés sur les territoires aujourd'hui ont suggéré des travaux aux chercheurs. Un chercheur comme Yvon Pesqueux <sup>3</sup> se montre très intéressé par la démarche conduite par Auxilia ; il souhaiterait d'ailleurs pouvoir évaluer cette démarche et cherche, à l'extérieur des territoires, un financement pour le faire car cela interroge de nouvelles formes d'organisation et ce travail d'évaluation nourrirait la démarche conduite par Auxilia et son processus de médiation.

## Anne Querrien, PUCA (Plan urbanisme construction architecture)

Elle fait la remarque qu'ils ont quand même fait le choix de travailler pour l'écologie industrielle. C'est donc une des visions ou une dynamique des territoires. Sans prendre partie, on peut quand même se poser des questions. Elle se place du point de vue de l'urbain. Avec la déprise agricole qui s'accroît encore, notamment dans sa région (la Bretagne), le maire rural a fait un quadrillage pour séparer l'étalement urbain dans toute sa commune en termes de propriété privée, tandis que le maire d'à côté fait tout à fait différemment. Ils traitent la question territoriale urbaine de manière différente selon les cas. Il ne s'agit pas d'enjeux nationaux (il s'agit ici de la petite commune de Paimpol). Or ces maires sont dans la même communauté de commune, comment vont-ils faire ? L'option *écologie industrielle* est tout à fait intéressante, mais ne peut pas s'appliquer ni être présente partout. D'autres options peuvent être prises et, sur certains territoires, l'option *écologie industrielle* peut se trouver en concurrence avec d'autres comme celle du développement culturel comme à Lille ou dans certaines autres villes.

## Christophe Bouni

Il ajoute que plus qu'un rôle de passeur ou de médiateur entre pratique et recherche, c'est plutôt un rôle qui a une dimension technique que vous jouez sur le terrain (au sens noble, dans laquelle l'écologie industrielle s'insère) et, de l'autre côté, le monde des acteurs.

---

<sup>3</sup> Professeur au Conservatoire national des arts et métiers, titulaire de la chaire de développement des systèmes d'organisation et auteur d'ouvrages de sciences des organisations.

## Nicolas Mat

Il ne pense pas qu'il y ait une véritable séparation entre chercheurs et praticiens : Nicolas Mat les côtoie tous les deux et il s'aperçoit que tout s'entremêle. En revanche, il est vrai que pour beaucoup, encore aujourd'hui, surtout en France, la thématique de l'écologie industrielle reste une thématique relevant du domaine de la *science de l'ingénieur*. On appréhende cela encore de façon technique. Il est lui-même issu du Master Écologie industrielle de l'université de technologie de Troyes et une grande majorité des personnes qui travaillent sur l'écologie industrielle en France sont issues de ce Master. Ce qui est bien est que cela crée « du réseau », mais cela a aussi un aspect pervers qui est de ne pas épuiser le sujet et d'avoir tendance à l'enfoncer dans une approche purement technique.

C'est pour cette raison qu'aujourd'hui, à Auxilia, ils s'attachent à aller vers des approches prenant plus en compte les sciences humaines et qu'ils travaillent actuellement en interne avec une sociologue qui amène une plus-value dans les projets et permet de décoincer des sujets.

Auxilia a récemment proposé un projet qui a été retenu dans le cadre d'un appel à propositions de l'Ademe. Le projet proposé traite de l'écologie industrielle mais avec pour question centrale celle des jeux d'acteurs. Le territoire concerné est la zone industrialo-portuaire du Havre, donc un territoire important en termes de problématiques environnementales. Les zones portuaires sont des territoires qui, sur des toutes petites surfaces, concentrent des densités de flux de matières et d'énergies phénoménales. La moindre amélioration est tout de suite très importante.

Il est vrai aussi que la dimension *écologie industrielle* ne prend pas assez en compte d'autres aspects, comme la dimension culturelle qui est pour une collectivité une problématique à part entière également. Il faudrait certainement parfois arriver à faire mieux dialoguer les différentes dimensions d'un projet de territoire, ce qui l'enrichirait de façon notable.

Dans le cadre du programme PREBAT du Puca, N. Mat a pris l'exemple de la ville de Lille qui aujourd'hui lance des actions sur un grand nombre de sujets. Le portage de la ville est très fort envers la thématique de l'écologie industrielle, mais celle de l'aménagement et de la rénovation urbaine y est également très présente.

## De la recherche à la pratique : organiser l'hybridation

*Arthur Jobert, EDF*

Je travaille depuis une dizaine d'années au service de la recherche et du développement chez EDF comme « ingénieur chercheur » au sein d'un groupe de recherche en sciences sociales (Groupe de Recherche Énergie, Technologie, Société- GRETS) qui compte une vingtaine de chercheurs. Ce groupe de recherche travaille pour EDF sur différents aspects de la « sociologie de l'énergie » au sens large (analyse des comportements et des usages en matière énergétique, étude des offres, analyse des controverses et de l'opinion publique...). À titre d'exemple, de nombreux collègues sont notamment mobilisés par les questions d'efficacité énergétique.

### Parcours professionnel

Pour ma part, j'ai travaillé d'abord sur les conflits d'aménagement et les controverses environnementales, actuellement le thème de la concertation ne représente qu'une partie de mon activité de R&D à EDF qui porte de manière plus large sur le lien entre énergie et développement durable. C'est pourquoi je ne me sentais pas à l'aise à l'idée de participer à une table ronde sur les « professionnels de la concertation ». A priori, il me semble que le terme de professionnels de la concertation concerne plutôt les praticiens de la concertation, ceux qui sont engagés dans la durée des dispositifs de ce type ou dans le conseil autour de ces dispositifs. Cependant, les personnes qui ont organisé ce séminaire ont introduit la notion d'hybridation dans laquelle je me reconnais un peu plus. C'est une métaphore riche, si on retourne au dictionnaire ; on trouve les acceptions suivantes du terme « hybridation » :

- au sens biologique, c'est un croisement fécond naturel ou artificiel de variétés différentes ;
- en linguistique, les mots « hybrides » sont formés d'éléments empruntés à deux langues différentes ;
- au sens courant, l'« hybridation » est composée de deux éléments de nature différente anormalement réunis ; qui participe de deux ou plusieurs ensembles, genres, style.

Le sens biologique insiste sur la fécondité, sur le caractère a priori positif du croisement, tandis que le sens courant, en pointant le caractère « anormal » et artificiel laisse, entrevoir le risque de quelque chose de moins positif, voire monstrueux, le sens linguistique pointe lui des phénomènes de traduction, de travail sur la langue pour réunir des univers différents.

Sous cet angle de la traduction et de la composition, il y a quelque chose qui correspond à ma pratique récente de la recherche en entreprise. Je pose la question d'emblée (je n'ai pas de réponse) : est-ce vraiment propre au domaine de la concertation (si tant est qu'il soit possible d'en définir le périmètre) ? Est-ce que ce n'est pas toujours un peu le cas lorsque l'on travaille avec des commanditaires et sur des sujets mettant en jeu de multiples parties prenantes (ce qui est généralement le cas en matière d'environnement et d'aménagement) ? C'est un point sur lequel qu'il serait intéressant de discuter avec des « professionnels » d'autres univers, par exemple des experts de l'éducation et de la formation continue ou des experts en développement.

Pour en venir à quelques éléments sur ma pratique récente. Avant de venir, j'ai relu le compte-rendu de la séance du précédent programme CDE à laquelle j'avais participé en juin 2003 : « Maître d'ouvrage et maître d'œuvre : quels rôles et quelles perspectives en matière de concertation ? »<sup>4</sup> qui portait un peu sur le même thème qu'aujourd'hui. Ce genre de relecture peut donner l'impression, décourageante, de ne pas forcément beaucoup avancer, du moins d'avoir beaucoup moins d'idées nouvelles qu'on ne pourrait le penser, et en même temps on peut noter certains changements.

---

<sup>4</sup> Disponible sur le site [www.concertation-environnement.fr](http://www.concertation-environnement.fr)

À l'époque j'avais insisté sur les enjeux de la professionnalisation, ma collègue Isabelle Ras (sociologue) avait présenté une étude sur l'expérience de la concertation par des aménageurs et la difficulté à transmettre cette expérience. Du côté des intervenants, nous avons insisté sur le fait que la concertation révélait et impliquait la nécessité de remises en cause profonde de l'identité, des pratiques et de l'organisation des grands aménageurs.

Presque six ans plus tard, les termes de la discussion ont sans doute un peu changé. Il m'est difficile de me prononcer sur la « profondeur » du changement intervenu dans les pratiques concrètes ou dans l'identité professionnelle des aménageurs, mais clairement le mouvement de « professionnalisation » semble s'être accéléré. Pour un aménageur aujourd'hui, la question est sans doute moins de produire des outils ou des organisations que de tirer le meilleur parti à la fois de l'expérience de ses équipes et de l'offre existante en terme de prestation de conseil, de formation ou d'assistance.

En caricaturant à dessein, la concertation, ou de manière générale la gestion des controverses est, presque, passé du côté de mode de gestion « normaux », du côté des savoir-faire et du bagage que l'on peut attendre du manager moderne.

Du côté de la R&D d'EDF, cela s'est traduit par une évolution de la demande qui nous était formulée. Je vais évoquer un projet de recherche que j'ai piloté en interne qui semble assez bien illustrer mon propos.

### **Vers une définition de l'acceptabilité**

Il faut d'abord expliquer que dans le service de R&D, nous fonctionnons sur un système de commandite interne. Autrement dit, la R&D a des ressources propres et des liens de recherches stables. Néanmoins, il faut négocier chaque année la programmation des actions, et les directions opérationnelles valident ou non leurs intérêts pour les actions proposées. Autrement dit, l'existence d'une demande interne est nécessaire, il est donc aussi nécessaire de négocier le cahier des charges avec les commanditaires internes. Dans ce contexte, nous sommes sensibles et attentifs aux évolutions de cette demande interne.

Jusqu'au début des années 2000, la demande portait sur des études plus ou moins ponctuelles pour tel ou tels « métiers » de l'entreprise (le transport, l'hydraulique, l'éolien...), mais progressivement, nous avons mené des études « transverses » et des comparaisons avec d'autres aménageurs (comme le Benchmark que Isabelle Ras avait présenté en 2003). Puis, vers 2005, une « capitalisation » des études sur l'acceptabilité des ouvrages a été demandée. Le terme « Capitalisation » est à entendre dans le double sens d'accumulation et de valorisation : comment mettre au service de l'entreprise les savoirs accumulés ?

Pour répondre à cette question, j'ai été chargé de piloter un projet de recherche associant plusieurs chercheurs et bénéficiant aussi d'interlocuteurs dans les services centraux.

L'hypothèse était qu'il s'agissait moins un problème de synthèse qu'un problème de créer un langage commun, des concepts communs à partir de l'étude des travaux menés par métiers très différents les uns des autres.

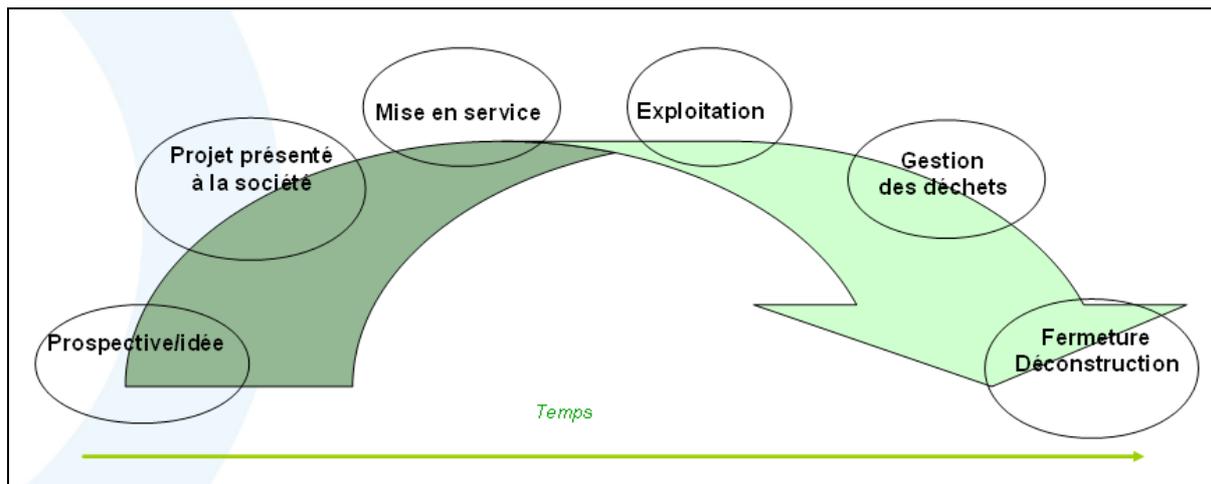
Ainsi, un travail de synthèse a été réalisé sur près de 80 études. Ce qui pouvait être intéressant était sans doute moins de résumer les études que de se demander comment, puisque les études portaient sur plus de dix ans, ces études suivaient un cycle. Ainsi nous avons repéré que la manière dont la demande sociale nous venait, se passait toujours dans la même séquence, avec plus ou moins de rapidité, avec des parties de l'entreprise qui apprenaient plus ou moins vite, mais toujours dans le même sens, en tout cas jamais dans un sens inverse de celui que je vous présente là.

Les questions de l'acceptabilité : une boucle d'apprentissage		
Posture d'analyse tournée vers :	Problématique	Questions centrales
L'Externe ↓	Opinion	Qu'est ce que « le » public pense ?
	Représentations	Qu'est-ce qu'ils (les acteurs) pensent?
l'Interne ↓	Jeux d'acteurs	Qu'est ce qu'ils (les acteurs) veulent?
	Logiques d'actions	Où ça se passe (le territoire et ses enjeux)?
l'Interne en relation avec l'Externe	Territoires	
	Adaptations	Et nous, quel est notre rôle ? (l'analyse des pratiques internes, la professionnalisation)
	Professionnalisations	Comment organiser nos relations aux parties prenantes ?
	Dispositifs	

Généralement la demande débute par des questions d'opinion et de représentation. Ensuite, les questions portent plus sur ce que veulent les acteurs, sur les intérêts en jeu. Et assez rapidement arrive la question sur les jeux d'acteurs, les logiques d'actions et les territoires. Seulement dans un troisième temps, les questions sur l'adaptation apparaissent. Ce dernier moment peut apparaître après un moment assez long, si on regarde le cycle des études, parfois dix ans, parfois moins. C'est typiquement à ce moment qu'émerge la question de la concertation.

Ainsi, on a synthétisé et présenté un certain nombre d'éléments, notamment la démarche un panel inter-métiers, dans une concertation interne, en disant : « Voilà ce qu'on a trouvé. Est-ce que vous, dans votre métier, ça correspond à ce que vous vivez ? ». Le travail a été plutôt bien accueilli et puisque on nous sommes demandé de passer une deuxième phase consistant à produire un document « manager orienté ». Il s'agit d'un document qui soit à la fois un document de référence, accessible sur le fond et facile à lire.

On s'est donc attelés à ce qu'on a appelé un Mémento à destination des managers. Mémento par opposition à Guide, Mémento, ce qu'il faut avoir à l'esprit, les grandes idées, le discours commun. La question de l'acceptabilité nous a permis de faire le lien dans les différents éléments qu'on souhaitait présenter. En entreprise, on parle plus volontiers de l'acceptabilité du projet que des enjeux de la concertation. On s'est saisis, en quelque sorte, du vocabulaire de nos acteurs et de nos commanditaires. La notion d'acceptabilité est celle qui nous permet de faire le lien entre des métiers différents et un certain nombre d'enjeux. La notion d'acceptabilité traverse également tout le cycle de vies des ouvrages électriques (production, transports et déchets).

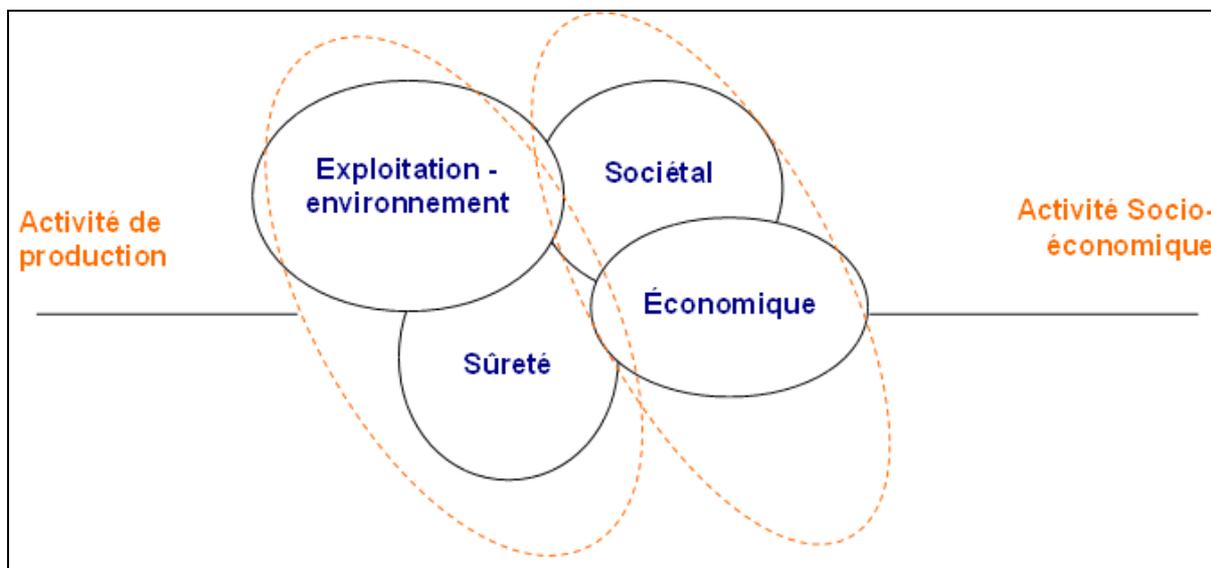


La définition de l'acceptabilité a également été grande source de discussion. Il s'agissait d'introduire la notion de processus et d'actions permanentes pour faire accepter les impacts de nos ouvrages et de distinguer l'acceptabilité de l'acceptation ou de *l'acceptance*, si on prend le terme anglais qui renvoie à des états stables, à des situations acquises.

La définition « professionnelle » de l'acceptabilité locale des ouvrages que nous avons proposé insiste au contraire sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un état, mais d'un processus. L'acceptabilité c'est le produit instable de l'ensemble des interactions entre un ouvrage et son environnement. Deux types d'impacts liés à l'activité d'un ouvrage sont distingués : des impacts physiques et socio-économiques.

Ces impacts sont plus ou moins bien perçus et acceptés par la population et les différents acteurs du territoire.

L'acceptabilité locale des ouvrages consiste à maîtriser l'interaction entre l'ouvrage et le territoire. Il s'agit de gérer au mieux les relations avec les parties prenantes de manière à optimiser l'activité des ouvrages sur le territoire en fonction des besoins de l'entreprise.



L'idée est de pointer une problématique professionnelle spécifique et propre aux aménageurs. Les autres acteurs ont une toute autre problématique que celle-là, le maire ou l'associatif n'a pas lui de problème

d'acceptabilité, il ne va jamais le formuler comme cela. Notre travail a permis de donner une définition gestionnaire, et de dire aux managers : « Vous avez quelque chose dont vous pouvez vous saisir, et vous pouvez concevoir des stratégies de gestion ».

Ce travail vaut surtout pour la démarche. On a essayé de produire des discours un peu communs, des concepts qui vont avec, et un contenu, trois grands contenus :

- de la synthèse de données issues des sciences sociales, au sens large avec des éléments publics et connus qui sont mis en relation avec des travaux internes ;
- des éléments sur les bonnes pratiques associés à un certain nombre de données juridiques ;
- un effort sur le travail de mise en forme. Il me semble que la traduction passe aussi par là et par le soutien d'un certain nombre de prestataires. Un certain nombre de textes, mise sous une forme manager orienté prennent tout de suite une autre dimension.

Ce texte a été soumis de nouveau à un panel inter-métiers, de relecteurs, d'experts. Ils ont demandé une grosse modification, environ 40 % du texte. Ce qui est intéressant, c'est que c'est 40 % du texte qui traitent essentiellement sur la forme. À la fin, le document est bien « Manager orienté » parce que les managers arrivent à comprendre ce qui y est exposé, qu'il est validé par ses usagers potentiels, et qu'il est en lui-même un objet concerté et légitimé. Maintenant ce document sert de support à des séminaires de « partage d'expériences », qu'on essaie d'orienter.

Il est intéressant de voir le destin de ce type d'ouvrage. Finalement, le document, associé au séminaire, offre un cadre dans lequel il est possible d'échanger et de partager les expériences professionnelles d'acteurs issus d'horizons différents. Le contenu n'est pas l'essentiel.

Pour ce qui est des questions en direction de la recherche, je pense qu'il y a quand même tout un domaine sur ces questions d'apprentissage et de diffusion des savoirs sur les phénomènes de pédagogie et de capitalisation. Et de ce côté-là, en terme de pédagogie et de capitalisation, il manque encore des documentaires qui donneraient à voir la concertation en action.

### ***Jean-Marc Dziedzicki, Réseau ferré de France (RFF)***

Je suis responsable de l'unité Concertation et Débat public à Réseau ferré de France. RFF est l'établissement public responsable depuis 1997, année de sa création, de la gestion et de la valorisation du réseau ferroviaire national. Avec mon équipe, nous faisons du conseil auprès de l'ensemble des agents de l'entreprise afin qu'ils développent des démarches de concertation.

Je ne suis pas chercheur, même si avant d'être à RFF, j'ai commis plusieurs travaux de recherche et un doctorat sur les conflits environnementaux, la concertation et la médiation environnementale. J'essaie cependant de faire le lien entre le monde de la recherche qui travaille sur la concertation et RFF. En tant que praticien de la concertation resté imprégné de questions de recherche, je suis probablement un peu un être hybride, au sens positif j'espère tel que l'a évoqué Arthur Jobert.

Mon propos se déclinera en deux parties. Je vais vous parler d'abord de mon parcours personnel pour montrer qu'il n'y a pas de hasard dans ce que je fais aujourd'hui. Dans un deuxième temps, je présenterai la place que prennent la concertation et les professionnels de la concertation à Réseau ferré de France – même si c'est un exemple parmi d'autres.

#### **Parcours personnel**

J'ai toujours été intéressé par les questions environnementales. Au cours de mon cursus universitaire en aménagement-urbanisme à l'université de Tours, j'étais particulièrement intéressé par l'articulation entre aménagement et environnement, mais sans véritablement trouver de réponses à mes attentes, en particulier car l'option Environnement initialement prévue dans le cadre des enseignements du magister

d'Aménagement que je suivais a disparu en cours de route. Pour compenser ce manque, j'ai ensuite suivi une formation en environnement, à l'Institut Eco-Conseil de Strasbourg, à l'époque, en 1993, l'une des seules formations généralistes en Environnement en France. C'est là qu'il y a eu un déclic avec en particulier les enseignements de Claude Villeneuve, un Québécois spécialiste de la médiation environnementale, qui disait : « L'articulation Aménagement Environnement peut se faire à travers le dialogue ».

Cela a déterminé mon parcours par la suite puisque je me suis intéressé aux conflits d'environnement et notamment à la manière dont ces conflits pouvaient être gérés à travers le dialogue. D'abord avec Corinne Larrue à l'université de Tours sur le phénomène NIMBY autour des incinérateurs de déchets. Puis au sein de la société AsCA où j'ai alors pu travailler durant près de deux années sur les conflits environnementaux. Mais face à la complexité de cette problématique et à ma relativement faible expérience en matière de concertation, je trouvais que je manquais de recul et ne me sentais pas légitime à faire du conseil en la matière. Je trouvais que beaucoup de choses étaient étudiées – on était en 1994-95 – mais pas forcément capitalisées. Il m'a semblé nécessaire de prendre un peu le temps pour réfléchir à cela.

Je me suis alors engagé dans une thèse de doctorat, sous la direction de Corinne Larrue à l'Université de Tours. Je me suis intéressé particulièrement à deux questions : qu'est-ce qu'un conflit dans le domaine de l'environnement, quels sont les mécanismes conflictuels et que révèlent-ils ? Ensuite, une fois ces mécanismes conflictuels mieux appréhendés, quel mode de gestion de ces mécanismes est-il souhaitable et possible de mettre en place ? C'est ce cheminement qui m'a permis au final de réinterroger la médiation environnementale, présentée par de nombreux chercheurs et praticiens comme le mode idoine de gestion des conflits d'environnement. Je suis allé rencontrer des médiateurs environnementaux dans cinq pays pour les interroger sur leurs pratiques et leur vision de la médiation environnementale. Cela a été extrêmement riche, mais aussi très difficile d'achever ce doctorat qui portait à la fois sur cet objet complexe qu'est le conflit d'environnement et que j'avais entrepris de disséquer, et sur une analyse comparative entre plusieurs pays. C'était un projet un peu fou, mais je m'en suis à peu près sorti indemne ...

J'ai ensuite passé quelques mois en Angleterre à l'université de Newcastle dans le cadre d'un séjour de post-doctorat, pour étendre mes réflexions à la gouvernance urbaine auprès du professeur Patsy Healey. Ce séjour a aussi été très riche du point de vue des nouvelles réflexions que j'ai pu y conduire.

Ainsi, au regard de ce parcours, je m'intéressais au départ aux questions environnementales sans savoir vraiment ce que je cherchais. Je travaille aujourd'hui dans le domaine de la concertation parce que je considère qu'à travers le dialogue entre les différents intérêts qu'elle rend possible, elle est un mode d'action qui favorise l'intégration de l'environnement dans les politiques et projets d'aménagement. Il s'agit là d'une forme d'idéologie, de croyance, de ma part, que j'assume. Je suis venu clairement à ces questions et j'y travaille au quotidien afin que les aménagements qui sont réalisés sur les territoires aient le moins d'impacts environnementaux possibles. Cela ne signifie pas néanmoins que la concertation est forcément le modèle à suivre, le modèle idéal. Il faut parfois protéger strictement des espaces et parfois réaliser malgré tout un aménagement de manière autoritaire. La concertation n'est malheureusement pas possible dans toutes les situations.

### **Concertation et professionnels de la concertation à RFF**

Je suis entré à RFF en 2003 comme « expert concertation » au sein de l'unité concertation et débat public, qui avait été constituée en 2001 suite au premier débat public sur un projet ferroviaire. Je suis responsable aujourd'hui d'une équipe de trois experts concertation : deux d'entre eux ont un cursus universitaire en sociologie et un en environnement. Se réclamer du titre d'expert n'est pas forcément ce qui est le mieux pour sensibiliser nos collaborateurs aux bienfaits du dialogue pour leurs projets, sachant que l'expertise est justement un objet de controverse, mais il nous donne une visibilité dans cette maison d'ingénieurs. Pour travailler dans ce domaine délicat et tenir sur le long terme, il faut y croire. S'il est très motivant, il est aussi assez usant en raison des importants efforts répétés de persuasion qu'il nécessite. Nous traitons des

deux dimensions de la concertation : dialogue avec les acteurs et participation du public.

Nous sommes une petite cellule au sein de RFF avec deux missions principales qui sont bien évidemment liées. La première est de développer la culture de la concertation en interne à travers la rédaction et la valorisation de guides, la conduite de formations, la réalisation de retours d'expériences, etc. La deuxième est de faire du conseil à la demande des responsables d'opérations ferroviaires. On nous appelle pour les conseils que l'on peut apporter, sachant que selon le type de projet et de demande formulée, on travaille une heure, un mois, une année, ou soit cinq ans sur un projet, pour l'accompagner dans la concertation. Nous travaillons principalement sur deux types de projets : la création de lignes nouvelles et l'amélioration des lignes existantes. Nous faisons donc du conseil à la demande, nous ne nous imposons pas, à l'exception de la préparation et du suivi des débats publics, qui sont un exercice qui appelle une certaine vigilance de mon équipe. On prépare le débat public, on le suit et l'on dimensionne et accompagne la concertation post-débat public. À ce jour, RFF a connu huit débats publics sur ses projets, soit à peu près un par an, et trois vont se tenir en 2010-2011. Pour ce qui me concerne, j'ai particulièrement travaillé sur les débats publics qui ont porté sur les projets de Ligne à Grande Vitesse PACA et Poitiers-Limoges, ainsi que sur le projet de ligne nouvelle entre Montpellier et Perpignan. J'accompagne certains de ces projets depuis plusieurs années.

RFF est un établissement public jeune où l'esprit d'initiative est favorisé. Ce qui est favorable à l'émergence et au développement d'actions fortes et innovantes en matière de concertation. Mais bien entendu, la concertation doit favoriser la réalisation d'opérations ferroviaires, et l'action de mon équipe est tournée vers cet objectif. La concertation est un moyen et non pas une fin en soi. Nous en sommes bien conscients et nous l'assumons parfaitement.

Quand je suis arrivé en 2003 à RFF, le principal levier sur lequel on s'appuyait pour inciter à la concertation était l'obligation réglementaire, en particulier celle issue de la loi dite de démocratie de proximité de 2002. Nous avons mis en place des concertations qui auparavant ne se faisaient pas forcément. Il faut bien reconnaître que l'effet recherché par le législateur a été progressivement atteint, du moins chez un maître d'ouvrage comme RFF, à savoir le développement progressif de démarches de concertations. Et le projet de loi Grenelle 2 va encore renforcer cette tendance. Mais, les textes officiels ne suffisent pas à expliquer l'émergence d'une culture de la concertation qui se dessine actuellement.

En fait, nous constatons un développement de la concertation, une volonté de la part des chefs de projets et de leurs équipes de plus en plus importante de créer des moments de dialogue et de partage dans le processus d'élaboration de leurs projets. Plusieurs raisons expliquent cela. En particulier, un facteur clé tient aux personnes, c'est-à-dire à la volonté ou non d'un responsable de projet de jouer le jeu du dialogue ou non, c'est cela qui détermine tout le reste. Et de ce point de vue, on trouve des anti et pro-concertation de tous âges, il ne faut pas croire que les nouvelles générations d'ingénieurs sont davantage tournées vers la concertation que les « anciens ». Pour moi, il est clair également que le développement de la concertation s'explique aussi par l'augmentation de nos moyens humains. Pour certaines de nos douze directions régionales, les trois ou quatre personnes qui composaient l'équipe d'une direction régionale il y a cinq ans avaient forcément d'autres priorités que la concertation à gérer que les trente ou quarante personnes qui sont aujourd'hui au sein de cette même direction régionale.

Mais aussi, selon moi, la concertation imprègne de plus en plus les projets ferroviaires parce que RFF est une entreprise jeune, peu ancrée dans les habitudes et où la structure hiérarchique laisse de la place à l'initiative. À ce titre, le fait que mon service soit directement rattaché à l'un des directeurs de RFF et qu'il ne soit pas dans la direction chargée de conduire les projets, afin qu'il garde une certaine autonomie, est loin d'être anodin également. La jeunesse de l'entreprise confère aussi à la concertation un enjeu en termes d'image pour RFF. En effet, la concertation permet à RFF de se faire connaître sur un territoire où personne ne nous connaissait il y a quelques années et où de plus en plus de personnes apprennent à nous connaître. Cela n'est néanmoins pas sans poser des problèmes. En effet, dans la mesure où RFF contribue en général pour partie au financement de ses projets, quels qu'ils soient, le cadre du partenariat financier incite plutôt au dialogue, en particulier avec les collectivités territoriales et leurs représentants sur les

territoires à différents niveaux. Or, s'il est vrai que ce cadre favorise d'un côté la concertation (avec les élus, leurs administrés, etc.), d'un autre côté, il peut la freiner. Il existe en particulier une réticence de nombreux élus à l'égard de concertations qu'ils ne gèrent pas. Parce que des élus qui sont favorables à la concertation sur les projets qu'ils gèrent, il y en a beaucoup. Par contre des élus qui sont d'accord sur la concertation sur des projets et des concertations qu'ils ne gèrent pas beaucoup, où ils sont un acteur parmi d'autres, il y en a beaucoup moins. Et c'est compréhensible : ils craignent que RFF viennent semer le trouble sur « leur » territoire. Mais au final, ce n'est pas facile à gérer par les équipes de RFF.

Mais dans l'ensemble, il y a des signes très positifs d'un ancrage progressif d'une culture et de pratiques de concertations avec les acteurs et le public à RFF, même s'il faut reconnaître qu'elles sont plus prégnantes pour les premiers. Bien entendu, ce mouvement est en cours et sur de nombreux projets encore, la concertation conduite est, de mon point de vue, loin d'être satisfaisante. La marge de progression que nous avons à RFF en la matière est encore très importante.

Ainsi, la concertation est développée de plus en plus en amont sur les projets et de manière plus fréquente, ce qui veut dire qu'il y a une prise de conscience collective de l'importance de la concertation, de son rôle à RFF.

Aujourd'hui de plus en plus d'équipes se préparent au débat public, en n'y allant plus à reculons comme il y a cinq ou six ans, mais en étant volontaristes. Par exemple, dans le cas de certains débats publics, les équipes font un maximum d'études, souvent très poussées, avant les débats publics - avec le risque de trop se « blinder » pour être inattaquables, mais dès lors de ne plus être ouverts au dialogue, comme nous l'ont montré des chercheurs que nous avons sollicités sur le sujet. Certaines thématiques d'études sont nouvelles aussi à ce stade des projets, comme les études de contexte territorial et les effets d'un projet sur l'aménagement du territoire. Dans l'ensemble, l'exercice de préparation des débats montre ses vertus en obligeant les équipes à objectiver leurs réflexions et à jouer le jeu de la transparence, même relative. Et lorsque l'on voit désormais que même avant que l'on saisisse la CNDP, certaines études sont partagées dans des groupes de travail pluralistes avec des élus, des CCI, des associations, etc., on mesure le chemin parcouru.

Études et concertation se développent donc avant le débat public. Le débat public est ensuite assez cadré, il n'y a pas de grande surprise. Il reste une scène théâtrale et tout se passe grosso modo, selon moi, avant le débat public, mais aussi après.

Ce sont sur les phases post débat public que nous avons le plus développé des démarches ambitieuses de concertation, sur de grands projets donc, en espérant qu'elles vont se décliner sur des plus petits projets à l'avenir. Ces concertations reposent sur des dispositifs assez complexes, mais qui essaient de toucher les différents publics :

- Des démarches avec des garants de la concertation nommés en lien avec la CNDP, garants qui produisent un compte-rendu public annuel de la concertation qu'ils suivent,
- Une charte de la concertation négociée avec les parties prenantes de la concertation sur chaque projet,
- Des groupes de travail thématiques qui regroupent une grande diversité d'acteurs, y compris des élus. Ces groupes, pour pouvoir travailler, sont alimentés par les études conduites par RFF,
- Les comptes-rendus des groupes de travail sont rendus publics, les résultats des études aussi, et RFF commet un bilan de la concertation annuel environ dans lequel il restitue le déroulement et les résultats du dispositif de concertation, bilan qui est rendu public et qui est un élément constitutif du dossier soumis aux orientations à prendre par les partenaires du projet,
- Une information large du public est conduite sur la concertation et l'évolution du projet et des réunions publiques sont organisées à des moments clés. Cependant, pour l'organisation de

réunions publiques, RFF n'est pas seul décisionnaire, ce qui nous conduit parfois à réduire sensiblement nos ambitions en la matière.

Dans les groupes de travail, il est intéressant d'avoir des services de l'État, des associations, des élus de villes importantes, des vice-présidents de Conseils régionaux, des vice-présidents de Conseil généraux, etc. Il s'agit de faire réagir le groupe sur, par exemple, la présentation d'une étude d'un cabinet qui travaille pour RFF dans le domaine environnemental, et présente les critères environnementaux pour ce projet, avec des critères forts et moins forts. Tous les documents sont envoyés à l'avance et la pondération de ces critères est discutée et négociée. C'est sur cette base négociée que le bureau d'études travaille. C'est en quelque sorte de l'évaluation collective. Les réunions se tiennent tous les mois ou tous les mois et demi, avec une grande rigueur. Tout le monde travaille en tension, ce qui conduit à de réels problèmes de capacité de suivi de nombreux participants à la concertation ; il arrive que des acteurs disent : 'On n'arrive plus à suivre', et pour les équipes de RFF et les bureaux d'études, cela est parfois extrêmement difficile également. Encore une fois ce sont des choses qui peuvent sembler banales dans certains domaines, mais pour un maître d'ouvrage comme RFF, pour ses cabinets d'études prestataires et pour ses partenaires financiers, c'est à la fois déstabilisant et très riche.

Ce type de démarche a été mise en place à ce jour sur trois projets, et le sera sur deux autres cette année.

Aujourd'hui, des équipes sont sous la pression d'acteurs externes, qui se disent : 'Avec ces concertations, on a perdu du pouvoir, on maîtrise moins, dont revenons au système habituel'. C'est un phénomène d'apprentissage. Je sens aujourd'hui que, progressivement, la concertation est prise au sérieux et vécue comme une remise en cause de pouvoirs. Ce qui se traduit en réaction par la volonté de certains de resserrer les boulons et de nous laisser moins de marge de manœuvre. Ce n'est pas facile à gérer. Arriver à gérer cette évolution constitue un enjeu majeur aujourd'hui selon moi si l'on veut poursuivre le développement de la concertation sur les projets ferroviaires et si l'on veut que la concertation soit véritablement constructive pour le plus grand nombre de personnes. A travers ces dispositifs ambitieux de concertation et les réactions qu'ils suscitent, apparaissent aussi selon moi certaines limites de la concertation.

Dans ce contexte, pour conclure, la question de l'évaluation des effets de la concertation devient un sujet central pour moi et mon équipe. J'étais plutôt contre l'évaluation des démarches de concertation il y a quatre ou cinq ans en raison du risque de normalisation des démarches de concertation lié à la fixation de critères. Or, chaque dispositif de concertation doit être conçu à la carte. L'évaluation pouvait jouer contre ce principe et favoriser le développement de 'recettes de cuisine' à partir de boîtes à outils formatées. On y a beaucoup réfléchi et ce risque existe toujours. Mais je suis prêt à accepter ce risque parce qu'aujourd'hui, nous sommes arrivés à une étape de développement de pratiques et d'existence de tensions corrélatives face à laquelle j'ai besoin de mesurer des effets très divers de la concertation et prouver qu'elle est utile. Cela ne veut pas dire savoir si les concertations ont été efficaces, en tout cas de manière générale, mais ce qu'elles ont apporté à RFF et aux territoires concernés. Je ne peux plus être uniquement dans la conviction et dans une argumentation qui va se révéler rapidement insuffisante.

Mon passé de chercheur et ma pratique de la concertation depuis de nombreuses années font peut-être de moi un être hybride. Cette position entre deux mondes est quelque peu déstabilisante, les remises en question sont fréquentes.

Mais le fait de connaître un peu le monde de la recherche est très riche : cela permet d'échanger avec des chercheurs, de les faire travailler sur des questions afin qu'ils nous aident à prendre du recul, de savoir où sont les bonnes références scientifiques, même si nous n'arrivons pas avec mes collègues à prendre le temps de nous inspirer de ces références, de consulter les bons sites Internet. Nous sommes également à ce titre des passeurs d'informations vers les équipes qui pratiquent la concertation au quotidien sur le terrain, qui n'ont pas accès pour différentes raisons aux travaux scientifiques sur la concertation.

## **Débat**

**Christophe Bouni** propose de prendre des questions concernant les deux dernières interventions sur la particularité d'être au sein d'une structure en charge, partiellement pour le moins, des questions de concertation.

### **Odile Piriou**

Ma première question s'adresse à Arthur Jobert. Je me posais la question, dans ce mémento à destination des managers que vous avez constitué, de savoir quelles avaient été les tensions, parce qu'il a dû y en avoir, à propos de la notion d'acceptabilité ? On voit bien qu'il y a des logiques qui s'entrechoquent, notamment la logique marchande avec la logique professionnelle, ou la logique 'client' par rapport à la logique professionnelle, dans les différentes dimensions qui étaient liées à l'acceptabilité. Je voulais savoir si des *dissensus* avaient été identifiés et n'avaient pas été résolus, et donc qui n'apparaissaient pas dans le mémento que vous avez constitué à destination des managers.

Ma seconde question est adressée à Jean-Marc Dziedzicki. Je me demandais sur quoi tenait votre croyance ? Vous avez dit : 'Je crois', et la force de conviction que vous avez vis-à-vis de la concertation. Il y a plusieurs dimensions que vous n'avez pas évoquées. Vous avez parlé d'idéologie, est-ce de l'idéologie ou de l'utopie ? Je ne suis pas certaine que ce soit de l'idéologie. Si c'est de l'utopie, quelle vision du monde meilleur, selon vous, peut apporter la concertation ? Parce qu'on voit bien à quel point aussi elle se heurte finalement à des difficultés en matière d'efficacité et d'efficacités. Vous avez dit que parfois il se passe des choses... Vous avez plus souvent dit que ça se passait très mal et que c'était compliqué plutôt que ça se passait bien.

Je me posais trois autres questions : est-ce que finalement la concertation est contrainte ? Vous avez parlé de conflits à un moment donné. Est-ce qu'elle intervient quand il y a conflit ? Ou est-ce qu'on continue à y croire quand il n'y a pas de conflit ? Quelle était la dimension du conflit qui légitimait pour vous cette croyance que vous avez dans la concertation et qui finalement donnerait une idée de son efficacité ?

Une autre question : vous n'avez pas parlé du marché. Je me disais : en quoi la concertation est-elle finalement soit un *mainstream*, mais aussi avec une logique forte économique, et finalement un nouveau marché pour des professionnels sans profession.

Et puis quel est le poids des médias ou d'autres acteurs, acteurs politiques ou autres, sur le fait de devoir concerter, comme une injonction de faire, qui pourrait aussi un peu imposer finalement une croyance plutôt qu'elle n'existerait au préalable ?

### **Patrice Melé, Université de Tours, CITERES**

J'ai deux questions : l'une qui était plutôt en interne, pour les deux intervenants. Comment voyez-vous le lien entre la façon dont on conçoit, pense la concertation et les évolutions en interne de la façon de gérer les relations entre les équipes du management interne de l'entreprise dans les deux cas, qui évoluent aussi, je pense, depuis une dizaine d'années ?

Et une question tournée vers l'extérieur. Vous avez expliqué en quoi vous avez joué un rôle sur la façon dont les intervenants pensent la concertation. Mais qu'en est-il d'un air du temps qui serait extérieur à l'expérience de l'entreprise ? Ces acteurs qui ont des projets à porter sur le terrain, ils sont dans un air du temps sur le discours de la place de la concertation qui ne tient pas uniquement ou forcément à votre intervention.

### **Arthur Jobert**

Sur l'air du temps, sur le discours ambiant, je ne me sens pas du tout capable d'évaluer la part qu'il y a entre quelque chose qui serait de l'air du temps, une adaptation, et quelque chose qui serait de l'ordre du changement assez profond.

En termes d'observation, parfois effectivement on peut voir des gens qui tiennent des discours assez contradictoires sans forcément s'en rendre compte, c'est-à-dire être très favorables à la concertation à un moment et d'un coup revenir à des modes beaucoup plus classiques de pensées de la société ; ce peut être assez surprenant. Je n'ai pas de réponse sur cet aspect de la question.

### **Jean-Marc Dziedzicki**

Sur la même question, je complète ce qu'a dit Arthur Jobert : tout dépend, de ce qu'on entend par concertation. Beaucoup de maîtres d'ouvrage ou d'élus ne craignent pas le dialogue avec les acteurs. Le vrai souci, c'est la participation du public, que j'ai peu évoquée.

Par exemple, pour répondre aussi à l'une des questions, je suis très intéressé par les démarches de groupes fermés, les démarches de conférences de citoyens, de jurys de citoyens, etc. Il y a des vrais intérêts à les développer. Mais clairement, au regard des importantes et récentes évolutions en matière de concertation sur les projets ferroviaires, il est évident qu'il ne faut pas trop charger la barque. Il faut y aller progressivement si l'on veut éviter que le système n'implose et, qu'au final, la concertation suscite trop de rejets.

C'est la question de la participation du public qui fait encore peur. Il y a peu d'ouvrages ou d'articles qui sont lus sur ce thème par les personnes avec qui je travaille. Elles en restent à leur sentiment, parfois issu de leur douloureuse expérience en la matière, que seuls les opposants s'expriment, que les réunions publiques ne servent à rien, etc.

Les réunions publiques, c'est l'exercice par rapport auquel les équipes avec lesquelles je travaille, trop souvent, n'attendent rien. Ce qui est paradoxal, car les chercheurs sur la concertation travaillent beaucoup là-dessus. Je pense que les chercheurs devraient davantage travailler sur l'interaction entre participation du public, dialogue des acteurs et décision.

### **Arthur Jobert**

J'irai dans le même sens : finalement, peut-être que ce n'est pas tant en surface, l'idée qu'il faut dialoguer avec les suspects habituels, les gens qu'on connaît, dont on arrive bien à identifier les intérêts. C'est vrai que s'il y avait quelque chose qui est peut-être un peu plus ambivalent, c'est effectivement sur la participation d'un public dont on ne sait pas trop si on arrivera à le maîtriser, on ne sait pas trop à quoi l'on a affaire.

### **Jean-Marc Dziedzicki**

Cette croyance, à quoi ça tient ? Une critique d'un des membres de mon jury de thèse était que je n'étais pas assez critique par rapport à la concertation, que je partais du postulat selon lequel la concertation, c'est bien. C'est vrai, c'est une position ambiguë pour un chercheur qui est censé être neutre. Mais je l'assume. Je ne sais pas si c'est une idéologie ou une utopie, je pense que c'est un peu les deux. Je ne suis pas sûr de faire forcément la différence. En tout cas, il y a forcément une utopie par rapport à l'image que je me fais de la société telle qu'elle devrait être, un peu plus tournée vers l'empathie et le dialogue entre les personnes. Je suis plutôt un défenseur de l'environnement, cependant j'accepte de jouer le compromis dans l'environnement, il faut perdre un peu d'environnement pour le préserver.

La concertation est un mode de gestion des situations complexes qui peut être intéressant en certaines circonstances.

### **Arthur Jobert**

Sur la question de l'acceptabilité, j'ai plutôt trouvé des travaux qui rejetaient la notion d'acceptabilité au profit de toute autre notion beaucoup plus acceptable, au hasard, la concertation. Je pense que ce n'est pas un concept très acceptable. Ce qui est intéressant, c'est que c'est du langage indigène. La notion d'acceptabilité désigne quelque chose dans l'expérience des gens avec qui l'on travaille, de bien réel. C'est-à-dire qu'ils ont apporté un certain nombre de projets et que, de leur point de vue, porter un projet engage

un certain nombre d'activités.

Là où il y a *dissensus* en interne, c'est qu'il y a beaucoup de gens qui ne supportent pas très bien l'idée que c'est un processus. Certaines personnes disent : 'Attendez, ça voudrait dire qu'on n'est pas acceptables ? Ou qu'on n'est pas acceptés ?' Alors qu'en réalité, au hasard, les centrales nucléaires sont acceptées. Là vous êtes face à un autre propos qui est de dire : 'Ce que je suis en train de vous expliquer, c'est que, certes, on a des bons sondages, on est bien acceptés, localement ça se passe bien, mais néanmoins il y a des gens qui travaillent au quotidien pour que ça se passe bien'. S'il n'y avait pas des gens qui travaillaient en permanence à maintenir cette acceptabilité, cela ne se passerait pas aussi bien.

### **Jean-Marc Dziejicki**

Quand les personnes avec qui je travaille parlent d'acceptabilité, il s'agit pour elles de favoriser l'acceptabilité du projet par la concertation. Or c'est un terme dangereux, auquel je n'adhère pas. Dangereux car cela positionne la concertation uniquement dans le sens de l'intérêt du maître d'ouvrage. On oublie l'intérêt de l'Autre dans la concertation. Cela reflète forcément une conception limitée de la concertation, celle de vente d'un projet, pour le faire accepter. Ce n'est pas la posture que l'on doit avoir. Si la concertation doit aboutir à ce que le projet soit remis en question, on n'est pas sur l'acceptabilité. Dans le guide de la concertation et le guide du débat public que nous avons produits à RFF, je pense qu'il n'y a pas une seule fois le terme *acceptabilité*. J'espère ne pas me tromper en disant cela. Mais je pense que ce terme permet à Arthur Jobert de sensibiliser des personnes à la concertation dans son entreprise, ce qui est déjà bien. Il faut pouvoir utiliser les « accroches » qui nous sont offertes et qui sont acceptables par nos collaborateurs. Pour ma part, j'en ai d'autres, dans un contexte et une culture d'entreprise particuliers et forcément distincts d'une autre entreprise.

### **Denis Salles, CEMAGREF, Bordeaux**

Je voulais faire une double observation. D'abord vous remercier pour ces témoignages qui montrent un pan de la réalité que parfois on n'a pas l'occasion de saisir. Une première question et remarque sur ce qui a été souligné comme le processus d'institutionnalisation de la concertation, qu'on retrouve effectivement comme passage un peu obligé. La question est de savoir comment on l'interprète. Comme un mouvement vertueux où tout le monde se serait saisi de ça ? Ou si c'est parce qu'on ne peut plus faire autrement ? C'est-à-dire que les modes de décision relativement classiques, avec le notable, l'expert et les groupes d'intérêt, ne fonctionnent plus. Et c'est particulièrement vrai pour les implantations d'équipements, qui sont un peu votre lot quotidien où les modes d'action classiques ne fonctionnent plus. Par exemple, le Syndicat des gravières est venu nous voir, - ils ne sont pas particulièrement bercés par la concertation - car ils n'arrivent plus à faire de gravières sur le territoire. L'argument est le suivant : 'Le social résiste, et donc vous, sociologues, allez certainement nous dire pourquoi ils n'arrivent pas à comprendre que nous faisons de beaux projets, irréprochables sur le plan environnemental'. Je crois que ce sont aussi des situations qui imposent ce passage-là.

Deuxième point : tous les enjeux ne sont pas configurés de la même manière. On voit bien, entre la promotion de projets innovants, où il s'agit finalement de faire travailler ensemble des univers qui sont relativement cloisonnés, et l'implantation d'équipements, la situation n'est pas configurée de la même manière. La problématique de l'environnement n'intervient pas de la même manière. Et donc il faut être en capacité de dissocier ces configurations et de trouver des clés de lecture de chaque configuration parce que je crois qu'on est dans des choses très différentes. Ça plaide pour qu'on essaie de trouver ensemble évidemment ces clés.

Et troisième point, j'ai entendu quelque chose qui me semble important, considérer qu'il pourrait y avoir des cultures dans la concertation qui seraient un peu différentes entre celles qui circulent à travers les formations universitaires et celles qui circulent à travers les formations d'ingénieurs. Peut-être qu'on en a eu un aperçu tout à l'heure. Pour avoir travaillé dans un master qui s'appelle Métiers de l'évaluation et de la concertation, à l'université de Toulouse, je souhaitais juste dire que finalement il y a un peu de formations

sur les procédures elles-mêmes. L'essentiel de la formation, de mon point de vue et ce sur quoi l'on oriente, c'est sur de la posture, qu'est-ce que ça signifie de se retrouver, pour des acteurs et pour les gens qui vont la conduire, dans une posture de conduite de la concertation ? On travaille sur des paradigmes : à quel type de paradigme renvoie la concertation ? Soit qu'on la considère comme transfert de domination à d'autres sphères, soit qu'on la considère comme outil de mise en capacité des acteurs, comme outil pour gouverner des situations ingouvernables. Il y a tous les référents théoriques qui sont assez éloignés les uns des autres et qui parfois peuvent être considérés comme incompatibles. Justement l'idée c'est de les avoir dans sa besace quand on va affronter ces questions-là.

Et le dernier point : c'est l'aspect critique et évaluation. Aujourd'hui ils deviennent absolument indispensables pour travailler dans la concertation – cela a été dit très explicitement. Les étudiants, les personnes que l'on forme, il me semble qu'on essaie de leur donner les compétences. Quand on voit les agences de l'eau avec qui l'on travaille fréquemment, on voit bien qu'aujourd'hui qu'elles sont en demande de ces approches un peu plus conceptuelles qui les aident aussi à justifier, à évaluer les démarches dans lesquelles elles se trouvent au quotidien.

### **Anne Boisroux-Jay, MEEDDM**

Je ne suis pas chercheuse, je suis une praticienne qui travaille à l'ancienne direction de l'Eau à la direction générale de l'aménagement, du logement et de la nature (DGALN) au MEEDDM. C'est à la fois une question et un éclairage que je voulais donner.

J'ai travaillé sur Natura 2000 pendant sept ans, c'était très conflictuel sur la loi Démocratie de proximité, la transcription des directives Accès à l'information environnementale, etc. Maintenant on me fait travailler sur la consultation du public via des questionnaires sur la gestion de l'eau.

Je me pose des questions auxquelles je n'ai vraiment pas les réponses. D'abord, j'observe une sorte de conflit qui se répète un peu partout entre les pouvoirs d'élus et les problèmes de participation du public. Si la participation du public fait si peur, c'est que ça remet en cause des questions de pouvoir. C'est basique, mais je le ressens un petit peu partout. Cela s'est vu pour la consultation sur l'eau où tous les gestionnaires locaux de l'eau des grands bassins n'ont jamais voulu arriver à formuler dans les questionnaires destinés au public les vraies questions. Ils avaient des questionnaires initiaux qui étaient francs et, in fine, les vraies questions ont été gommées. C'étaient des questions comme : 'On va augmenter le prix de l'eau de tant pour faire tel projet, ça vous plaît ou ça ne vous plaît pas'. Finalement, quand on a fait le bilan, c'était un peu un échec. La concertation qui était passée par le langage n'était pas bonne. Je crois que vous avez parlé de linguistique tous les deux, il y a un problème de traduction.

L'autre question que je me pose, pour laquelle j'apporte un éclairage : j'ai eu l'impression que dans les textes européens sur lesquels j'ai travaillé, il y a une tendance lourde à insister sur la participation du public. On nous accuse en France de faire des fausses participations du public qui n'influencent pas vraiment les décisions. Mais il semble que de plus en plus les textes européens nous poussent à cela. C'est une composante externe de la concertation, externe à la France. Je ne sais pas si les chercheurs ressentent cela, alors que nous « on pédale un peu dans la choucroute » pour arriver à intégrer cette chose. Je trouve cette dichotomie troublante. Je ne sais pas si c'est une question d'éclairage. Au bout de 10 ou 15 ans, cela me trouble.

### **Jean-Baptiste Narcy, AScA**

J'ai une question pour Jean-Marc Dziedzicki, concernant lui-même. Je voudrais revenir à son caractère hybride, dans le sens fécond, bien sûr. Tu nous as dit qu'au début de ton parcours, il y avait la conviction que la concertation était une bonne façon, un bon moyen parmi d'autres d'intégrer l'environnement dans l'aménagement. Et puis à un autre moment, tu as dit que la concertation, c'est aussi le conflit. La concertation ne veut pas dire 'pas de conflit', au contraire.

En tant que chercheur, l'environnement te porte, et le conflit est une valeur positive. Or, quand tu passes

du côté de l'opérationnel, dans la pratique de la concertation, tu te retrouves dans un univers où le conflit est fatigant et ce n'est pas forcément positif en soit, et l'environnement non plus. Comment tu gères ce passage où toi, en tant que chercheur, tu étais ancré, y compris sur le plan théorique, sur le fait que l'environnement et le conflit sont des valeurs positives sur lesquelles on s'appuie pour avancer, et une fois que tu es dans ton milieu professionnel ces valeurs deviennent des valeurs sinon négatives en tout cas des contraintes ? Comment tu gères ça à l'heure où tu appelles de tes vœux l'évaluation de la concertation ? Comment vas-tu démontrer que l'aménageur a intérêt à la concertation quand la concertation, c'est le conflit, et que si c'est bon à quelque chose, c'est d'abord pour l'environnement, mais pas forcément pour l'aménagement. Cela me paraissait au cœur de ton questionnement.

### **Michael Fenker, École d'architecture Paris-La Villette**

Dans les deux entreprises, la notion de concertation, de travail avec les différents acteurs se développe. Je suis étonné d'entendre peu de travaux sur des démarches pour capitaliser les expériences ou les savoir-faire qui se développent à travers les différents projets rencontrés. Est-ce que c'est quelque chose qui est difficile ou quelque chose qui passe par d'autres canaux que les cellules de conseil ou de chercheurs-conseils ? Qui serait le porteur de ces transmissions de savoirs ?

### **Étienne Ballan, ARENES**

Puisqu'on parle de professions, on a l'impression que ce n'est pas qu'un référentiel, ce n'est pas qu'un champ, ce n'est pas qu'un métier, c'est un certain nombre de choses. Vous avez évoqué à plusieurs reprises, en filigrane, la question du plaisir. Quel est le principe de plaisir derrière tout ça ? Le conflit pour Jean-Marc Dziedzicki semble être quelque chose de positif. Cela veut donc dire qu'à un moment donné, en réunions de concertation – c'est clairement ma position – j'ai plaisir au conflit, à l'émergence de conflit, à l'émergence de la parole. Je pense que tous les deux vous n'avez pas tout à fait la même position. Et surtout dans l'entreprise, on ne se trouve pas du tout au même niveau de réflexion sur ces questions. Quand on est professionnel de la concertation finalement, on cherche aussi à influencer et à tourner les autres, en leur faisant toucher du doigt qu'il y a un plaisir à être en situation d'animation, de dialogue, de discussion, d'échange argumentaire. Je l'ai vu faire chez beaucoup de personnes – maîtres d'ouvrage, avec des formations extrêmement classiques d'ingénieurs, etc. – qui se sont investies parce qu'elles trouvaient du plaisir dans ce dispositif.

### **Jean-Marc Dziedzicki**

Par rapport à la question de Jean-Baptiste Narcy, je considère le conflit comme quelque chose de positif alors que c'est plutôt vécu comme étant négatif dans une organisation. Par rapport à ce que dit Étienne Ballan, c'est normal aussi que dans une institution, que ce soit EDF, RFF ou une autre entreprise, le conflit soit vécu négativement.

Dans ma thèse, j'ai travaillé sur les notions de conflit constructif et de conflit destructeur. Le conflit constructif est positif parce qu'il est géré. Le conflit destructeur, au contraire, est négatif par ce qu'il n'est pas géré. Pour moi, la concertation, pour répondre à une question qui a été posée tout à l'heure devient un mode de gestion de la complexité d'un projet, sur plusieurs années, qui anticipe les conflits et qui permet de les gérer. Cependant, la concertation n'est pas forcément associée au conflit.

Je milite pour que la concertation que l'on met en place sur nos projets – mais ce n'est pas toujours le cas – soit une concertation avec un cadre, avec des règles du jeu. Ce cadre permet de gérer les tensions, le conflit, la complexité, même si tout n'est pas gérable. Mais la concertation n'empêche pas le conflit. C'est un point important sur lequel je sensibilise les équipes avec lesquelles je travaille, et ça commence à être compris et accepté alors que beaucoup voient au départ la concertation comme un moyen d'éviter le conflit.

L'objectif est aussi de montrer que ce n'est pas la concertation qui est génératrice de conflits, donc ce n'est pas pour cela qu'elle va être remise en question.

La capitalisation existe. Nous avons fait faire par exemple un retour d'expérience de quatre débats publics ferroviaires. Nous avons capitalisé aussi à travers la réalisation d'un guide de la concertation et d'un guide du débat public. Le fait de vouloir conduire des évaluations permet également d'entrer dans ce processus de capitalisation. L'évaluation est aussi un moyen de capitaliser. L'évaluation et la capitalisation sont intimement liées. Les spécialistes de l'évaluation penseront probablement que c'est faux.

Mais pour capitaliser, il y a un problème au niveau de mon équipe, c'est que nous sommes trois. Aujourd'hui, nous accompagnons la préparation de cinq débats publics, nous suivons des dispositifs de concertation innovants et ambitieux sur de très gros projets, nous animons de nombreuses formations internes, etc. mais nous n'avons pas le temps de faire de retours d'expériences. Il nous faut le faire faire et dégager du temps pour le suivre.

Il y a un plaisir, ce qui nous motive avec mon équipe à aller au travail tous les matins, c'est d'être acteur de changement au quotidien. L'entreprise nous permet de l'être. Le plaisir de la conviction au quotidien est présent. Ce plaisir est présent surtout pour les équipes qui vivent les débats publics, ou les concertations limitées dans le temps. Par contre, c'est moins vrai pour les équipes qui vivent des démarches de concertation lourdes depuis deux ou trois ans : l'intérêt du départ s'émousse et les équipes se fatiguent. On ne peut pas faire de la concertation tous azimuts et « complète » en permanence.

### **Christophe Bouni**

Dernier train de témoignages, du côté des chercheurs qui sont passés par la case praticien, deux expressions, Sandrine Rui et Laurent Mermet.

## De la pratique à la recherche

### *Sandrine Rui, Université Victor Segalen Bordeaux 2*

Je voudrais témoigner d'un parcours personnel qui est celui d'un aller-retour entre recherche (sur) et pratique de la concertation, puisque j'ai occupé des statuts dans ces deux milieux sociaux. Mon parcours rend compte surtout d'une imbrication – voire d'une hybridation – de ces deux activités.

Acte I. Ce parcours commence par la recherche. En 1995, je me suis engagée dans un travail de thèse en sociologie sur la forme pionnière du débat public, encadrée alors par la circulaire Bianco. Pendant 5 ans, j'ai donc observé et analysé des dispositifs de concertation en adoptant les outils et la posture de chercheur et j'ai contribué avec d'autres à la construction d'un nouvel objet.

Cette phase d'apprentissage de la recherche est déjà en partie caractérisée par l'hybridation. Par la démarche empirique même, je me suis trouvée confrontée à des figures sociales diverses : maîtres d'ouvrage, opposants, associations et praticiens de la concertation. À l'époque, des cabinets de conseil ou de communication sont aux côtés des organisateurs de débats et des maîtres d'ouvrage. Sur les terrains d'enquêtes, par sa présence répétée dans les arènes de discussion, y compris comme observateur neutre et muet, le chercheur peut être pris pour un autre : pour le « conseil » du maître d'ouvrage lorsque ses interlocuteurs savent que ce dernier finance la recherche. Ce type de confusion, de malentendu, m'était désagréable à l'époque. Il s'avérait souvent heuristique.

Par ailleurs, le croisement entre chercheurs et praticiens existe aussi sur les scènes de réflexions. C'était le cas par exemple lors du séminaire à l'initiative de Jean-Michel Fourniau (INRETS). Il y avait ainsi de nombreuses occasions de rencontres et d'échanges où toutes les parties prenantes de la concertation étaient représentées. Cet objet sociologique se construisait de façon très collaborative.

Acte II. Une fois docteur, comme souvent, s'ouvre un temps plus ou moins long entre l'obtention du titre et le recrutement à l'université ou dans un organisme de recherche. Les stratégies d'adaptation à ce temps d'incertitude sont diverses. Pour ma part, je cherchais bien évidemment de quoi vivre, mais je souhaitais aussi me confronter à la pratique de concertation. J'avais dans l'idée de me tourner vers les cabinets de conseil car je pouvais y valoriser une compétence et une expertise. C'était aussi une opportunité d'accéder à un poste d'observation, permettant d'engranger du matériau, dès lors que l'horizon professionnel restait celui de la recherche. Mon engagement dans la pratique de conseil en concertation s'est fait avec l'idée que cela ne devrait pas durer, que ce statut ne serait pas pérenne – même s'il aurait bien pu le devenir.

Je suis allée voir C&S Conseil, équipe que j'avais rencontrée sur le terrain de ma thèse. Pour tout dire, c'est le seul cabinet auquel je me suis adressée car l'équipe ne me paraissait pas cynique comme d'autres. Elle avait une vraie conviction en matière de concertation, un positionnement politique – c'est-à-dire une certaine conception de ce qui est juste et utile pour la collectivité - ainsi qu'une vraie intelligence des situations et du monde social. J'étais sensible à ces aspects tout à fait décisifs lorsque l'on prétend faire dialoguer les gens ensemble. Notre collaboration s'est amorcée d'abord en *freelance*, puis sous CDI, comme consultante junior. Entre 2001 et 2004, les missions étaient de différents ordres : des 'études de contexte', en préalable des temps de concertation ; de l'accompagnement et de l'animation de démarches de concertation et de débat public ; de la formation d'élus, de techniciens et de maîtres d'ouvrage ; de la production de guides méthodologiques et enfin de l'évaluation. Une activité menée ainsi de l'amont à l'aval des processus de concertation, de l'ex-ante à l'ex-post. On le voit : être praticien de la concertation, c'est à la fois être du côté de l'opérationnel et à la fois contribuer à la production et à la diffusion de normes.

Durant cette période, j'ai gardé des liens avec le milieu de la recherche. J'ai participé et communiqué dans des colloques, j'ai publié ma thèse et des articles écrits parfois à partir de travaux menés comme consultante. Lorsque des opportunités de poste à l'université se présentaient, je tentais ma chance. Elle a

souri en 2004.

Acte III. Devenue maître de conférences à l'université de Bordeaux 2, j'ai continué un temps à collaborer avec C&S Conseil. J'ai également été sollicitée par des collectivités territoriales pour former (à), accompagner ou évaluer des démarches participatives dans les champs du développement durable (agenda 21), de la politique de la ville et développement social, de la démocratie locale... Ce qui tend à montrer que depuis l'extérieur, le chercheur peut être perçu comme un praticien potentiel. Comme enseignante, je transmets connaissances théoriques et pratiques sur la concertation dans le cadre notamment de masters professionnels. Enfin, comme le statut d'enseignant-chercheur suppose que l'on assume des tâches administratives, je peux dire que la pratique de la concertation imprègne aussi la façon dont je m'engage dans mon rôle de directrice du département de sociologie.

### *Leçons de l'expérience*

Est-ce que cette hybridation est spécifique à l'objet « concertation » ? En réponse à l'une des questions d'Odile Piriou, je ne suis pas sûre que cela tienne à cet objet spécifique. En revanche, l'hybridation entre recherche et pratique tient sans doute au caractère émergent de cet objet. Dans les années 90, lorsque ces questions de concertation et de débat public se sont imposées dans le champ de l'action publique, des chercheurs et des doctorants s'en sont emparés, des aménageurs également, des cabinets de communication se sont recyclés dans l'accompagnement en concertation... Avec des positionnements divers, tous ont participé à la réflexion, et ce d'autant plus, que les scènes de rencontres et d'échanges se multipliaient. À l'époque, il y avait peu de praticiens de la concertation proprement dit. Progressivement, la professionnalisation, l'institutionnalisation et surtout l'internalisation de compétences et d'expertises propres par les organisations, collectivités et entreprises a entraîné une division du travail plus nette entre chercheurs et praticiens. Peut-être que d'autres objets des sciences sociales ont connu de tel processus.

Est-ce que l'expérience de chercheur sur la concertation apporte une plus-value à la pratique de la concertation ? Elle peut être utile dès lors que la montée en généralité permet de mieux interpréter des situations, de les mettre en perspective. Cela ne garantit toutefois pas de mettre en œuvre de « meilleures » démarches ou des démarches plus efficaces. J'ai eu à évaluer des dispositifs pour lesquels des chercheurs avaient été mobilisés, notamment des conseils de quartier. Les chercheurs avaient imaginé un dispositif très sophistiqué, anticipant tous les problèmes ou imperfections du genre. Après 6 ans de fonctionnement, l'épuisement du dispositif, le désenchantement des participants étaient équivalents à ce que l'on observe dans le cas d'expériences moins sophistiquées. Ce type d'observation interroge les chercheurs ; cela oblige à la modestie aussi. Si la question de l'évaluation devient centrale - à défaut les arguments manquent pour convaincre, comme l'a dit Jean-Marc Dziedzicki -, il faut admettre que les lois générales ou les méthodes efficaces fondées en raison n'existent pas, ou pas encore. Elles ont une portée limitée.

Autre point que je souhaiterais souligner : quel que soit le statut occupé et le degré d'hybridation, je suis restée sociologue. Par delà la distinction entre recherche et pratique, je crois pouvoir dire que je n'ai pas cessé d'exercer le métier de sociologue. Je suis restée attachée aux compétences qui étaient les miennes, à une culture scientifique particulière, un langage, des outils, des méthodes et pour tout dire un œil sociologique. De fait, il n'y avait pas de franche rupture, mais bien une continuité. D'ailleurs, on peut observer que les disciplines auxquelles ont été formés les professionnels de la concertation imprègnent leur pratique. Elles donnent une teinte particulière aux démarches de concertation. Des praticiens formés à la psychologie sociale, à la géographie, à la science politique ou aux sciences de l'aménagement n'envisagent pas l'exercice de la même manière, qu'il s'agisse des modalités ou des objectifs. Les cabinets de conseils recrutent en fonction de compétences spécifiques. De fait, je le dis à mes étudiants, devenir un professionnel de la concertation ne commande aucunement de renoncer au regard, à la posture et au langage sociologiques. Cela vaut bien sûr pour les autres disciplines.

Toutefois, « rester sociologue » en tant que consultant, ce n'est pas toujours tenable. Pour illustrer le type de tensions qui peut exister, je voudrais d'abord revenir sur la question de conflit. Pour les chercheurs, et en particulier pour les sociologues, le conflit est normal - au sens où Durkheim juge le crime normal - : le

conflit est normal parce qu'il y en a tout le temps, à l'état latent ou manifeste, et parce qu'il est « nécessaire et utile ». Étienne Ballan l'a dit : 'les chercheurs adorent ça, quand ça castagne'. Un beau débat, c'est quand ça castagne. Pour les chercheurs c'est facile de jouir de la castagne puisqu'ils sont là en observateurs. J'ai suivi il y a quelques mois le débat public relatif au terminal méthanier du Verdon sur mer (33) ; c'était formidable, des salles houleuses, du vrai spectacle ! ... Mais quand je m'identifiais aux deux équipes de consultants – celle du CNDP et celle du maître d'ouvrage – ; je pensais : « les pauvres, que cela doit être douloureux ! » C'est donc un point limite, de mon point de vue, de la position du sociologue-consultant, confronté à un positionnement complexe à tenir. On peut tout à la fois expliquer au client, qu'il soit maître d'ouvrage, CNDP, etc., que c'est normal et sain qu'il y ait du conflit, on peut l'aider à comprendre ce qui se joue, et dans le même temps, chercher avec lui le meilleur moyen de prévenir le conflit et la bonne stratégie pour que les choses se passent du mieux possible. Lorsque l'on se place du point de vue du maître d'ouvrage, on comprend l'épuisement des équipes confrontées aux conflits, aux articles de presse désobligeants, à la mauvaise foi... car c'est aussi cela le débat public. Tout concourt à rendre ces moments tout à fait délicats. D'autres exemples illustrent ce même type de tensions. J'ai participé à deux jurys de thèses, réalisées par deux doctorantes ayant bénéficié de bourses CIFRE. Elles avaient mené leur réflexion tout en travaillant pour des bureaux d'études et ONG en charge de la mise en œuvre de démarches participatives, dans deux contextes très différents. Elles se sont vu reprocher au moment de la discussion le fait qu'elles avaient eu un regard critique à l'égard des opposants et plus largement une tendance à considérer que la conflictualité n'avait pas sa place en temps de concertation. Dans les deux cas, cela révélait ce positionnement difficile entre la posture de chercheur et celle de praticien à l'égard du conflit et de la controverse. Il faut une grande capacité réflexive, et sans doute une grande maturité, pour parvenir à dépasser les contradictions.

Avoir occupé ces deux statuts peut mener à un autre type de tensions. Il y a quelques années maintenant, j'ai été invitée à communiquer au colloque sur l'institutionnalisation du débat public (Lille, 2007). J'ai répondu favorablement à cette invitation, envisageant l'exercice depuis ma position de chercheur. Sauf que le public était hétérogène et comptait avec la présence de praticiens et maîtres d'ouvrages... dont beaucoup étaient pour moi « d'anciens clients ». J'ai mal vécu cette situation car cela me plaçait face à des rôles en contradiction. Comment rester loyale à l'égard du cabinet pour lequel j'avais œuvré, et auquel une partie de l'assistance m'associait inévitablement, tout en répondant aux exigences d'une communication scientifique ? J'ai arbitré en faveur de la loyauté à l'égard du cabinet qui m'avait recrutée, et par ricochet à l'égard des anciens clients. J'ai par conséquent fait une intervention totalement lénifiante, sans intérêt, sacrifiant mon rôle de chercheur. Par delà ce moment particulier, je m'interroge aussi sur l'usage qu'il est possible de faire *a posteriori* du matériau engrangé depuis l'activité de consultante, compte tenu par exemple des clauses de confidentialité. Cela nourrit indéniablement la réflexion, mais l'exploitation en est aussi nécessairement limitée.

En conclusion, je retiendrais surtout qu'y compris en raison de ces tensions, cette double expérience participe de la réflexivité indispensable au chercheur. Nul besoin bien sûr d'avoir joué tous les rôles pour les comprendre et les expliquer. Mais, cela renforce l'aptitude compréhensive. Par ailleurs, à l'heure où les postes dans les milieux de la recherche sont rares, je retiens que l'espace de la pratique permet de valoriser les compétences auxquelles nous sommes formés, sans qu'il y ait renoncement. Cela participe d'ailleurs de l'enrichissement des pratiques de concertation. Le message s'adresse aux doctorants et jeunes docteurs tout particulièrement.

### ***Laurent Mermet, AgroParisTech, président du conseil scientifique de CDE***

J'interviens aujourd'hui avec une casquette qui n'est pas la même que d'habitude. En organisant le séminaire, nous avons visé une certaine symétrie : des gens qui sont passés de l'univers de la recherche à la pratique, et puis de la pratique à la recherche (il y en avait un peu moins) et je représente à mon avis un exemple de ce deuxième cas de figure. Cela m'a paru aussi une manière de présenter une des casquettes

que je porte qui est très importante à mes yeux et qui n'est parfois pas tout à fait perçue par rapport aux autres. Par exemple, celle de quelqu'un qui a un rôle d'organisation dans le programme CDE ou un rôle de fédérateur, ou bien mes travaux sur la négociation dans les processus de concertation, ou sur la posture du chercheur dans l'analyse de la gestion publique et de la concertation<sup>5</sup>.

Je vais essayer moi aussi de jouer le jeu du témoignage. Il va être clair sur un point, c'est que je suis toujours passé de la pratique à la recherche et que tout ce que je fais en recherche émane de, et 'imane' allais-je dire, à la pratique.

De 1979 à 1985, j'ai été consultant puis chercheur successivement, en parallèle ou alternativement, mais toujours dans une séquence où la consultance a précédé la recherche. J'ai d'abord travaillé trois ou quatre ans comme consultant, avant de ressentir le besoin de théorisation de la pratique, un peu le même que celui qu'a exprimé Jean-Marc Dziedzicki tout à l'heure. J'avais besoin, de capitaliser, de comprendre ce qui se passait, de théoriser des pratiques. Avec ma thèse, dans les années 1980, j'ai cristallisé mon principal sujet de recherche, à savoir la théorie de la gestion de l'environnement. Qui peut agir et comment pour obtenir ou préserver de bonnes qualités écologiques ? Avant d'être un professionnel de la concertation, si j'en suis un, je suis un professionnel de l'environnement.

A travers mon témoignage, je vais essayer de faire passer deux messages. Le premier c'est que le sens qu'on donne à une concertation, que ce soit le sens qu'on lui donne dans la pratique ou le sens qu'on lui donne dans l'interprétation par le chercheur, est toujours lié à la pratique. Le deuxième, c'est que comme le contexte de la pratique change au fil du temps, le sens de la même chose change au fil du temps et que ça c'est un point capital pour notre domaine – que l'on se place du point de vue de la pratique ou de la recherche.

Pour faire ça, je vais vous donner une suite de scènes par lesquelles je suis passé et qui illustre à la fois des étapes de l'évolution du champ et des points critiques de ces démarches. La première se passe à l'époque où le ministère de l'Environnement n'était pas encore indépendant et était fusionné avec le ministère de l'Équipement. Tout au début des années 1980, avec Jacques Theys qui avait formé un groupe de travail, une sorte de *think tank*, de consultants, d'experts, de fonctionnaires, de chercheurs.

Intervient un sociologue, Jacques Defrance, qui nous raconte une expérience d'audition publique conduite en 1980 à Nancy. L'idée était d'aller au-delà du système de l'enquête publique et que les porteurs de projet - il s'agissait d'une rocade routière – dialoguent avec les habitants pour dépasser les rigidités de l'enquête publique et déboucher sur un véritable échange d'informations. Cette expérience était évidemment inspirée par des expériences américaines antérieures. Je me suis dit que c'était très intéressant.

À l'époque, la concertation était quelque chose de complètement pionnier. Les ingénieurs des Ponts et Chaussées, des consultants, parce qu'il y en avait, et le chercheur, unique, qui s'intéressait à cette chose-là, étaient des pionniers. C'était en 1981.

En 1982, une autre scène. Je suis aux États-Unis avec ma petite valise de débutant, en train de faire pour Jacques Theys une mission d'étude de deux mois sur la médiation des conflits environnementaux aux États-Unis, et de manière un peu plus large sur l'*Alternative dispute resolution*, la résolution des conflits. J'ai interviewé des dizaines de professionnels qui développaient la médiation des conflits d'environnement. Des choses comme la *Denver Water round table* :, pour prévenir les conflits, des innovateurs, littéralement, mettaient les gens autour de la table, la *roundtable*, toutes les parties prenantes, pour essayer de voir comment Denver, en pleine croissance démographique et économique, allait gérer le problème de la limitation des ressources en eau avant qu'il ne soit trop tard pour éviter des conflits très aigus.

Je rentre en France pour rédiger mon rapport et l'on me demande de dire ce qu'on peut faire avec ces éléments. Ma réponse est : de toute façon, cela n'est pas pertinent en France. La médiation ne l'est pas parce qu'elle est une alternative à une décision du tribunal. Chez nous, ce n'est pas là que cela se joue,

<sup>5</sup> Cycle sur la Recherche Environnementale sur la Société et cycle sur les Négociations décisives disponibles sur : <http://www.rgte.centre-cired.fr/reel-rgte/spip.php?auteur1>

donc ça ne va pas marcher. Et les méthodes de table ronde entre parties prenantes reconnues comme symétriques et légitimes parce qu'elles portent chacune un intérêt, chez nous ne marchent pas non plus, car ce n'est pas comme cela que fonctionne notre système sociopolitique. En revanche, je suis rentré aussi avec dans ma valise des ouvrages sur la négociation. J'ai découvert qu'il y avait des chercheurs qui travaillaient sur la négociation et je suis revenu avec des ouvrages extraordinaires (Raïffa, Schelling, Fisher et Ury, Zartman et Behrman) qui encore aujourd'hui m'inspirent. J'ai commencé ainsi à m'intéresser à la négociation.

Ce que je n'ai pas dit, c'est qu'au moment où j'ai commencé à travailler en 1980, je ne réalisais pas du tout que je rentrais comme débutant dans un domaine – l'environnement - qui était en voie d'effondrement et que j'allais passer les années noires des années 1980 qui ont été celles du recul de l'environnement, ce que Jacques Theys appelle la 'grande glaciation de l'environnement'. Je ne me rendais pas compte que le pain blanc était déjà mangé au moment où je suis arrivé. En 1986, je suis parti à l'étranger pour travailler sur la négociation et survivre à la glaciation.

En 1991, nouvelle scène. Je suis à Athis-Mons, dans une salle avec à côté de moi Marie-Noëlle Lienemann, la maire d'Athis-Mons et devant moi 30 habitants, il est 10 h du soir. Parmi les 30 habitants, des personnes déchaînés – je suis animateur de session – certains ne respectent aucune règle de langage, de correction, de timing, etc., Un président de syndicat monte sur ses ergots face à Marie-Noëlle Lienemann. Marie-Noëlle Lienemann elle aussi commence à monter sur ses ergots dans un affrontement d'egos spectaculaire. J'ai vu des choses que je n'avais jamais vues, parce que jusqu'ici j'avais travaillé avec des gens policés, dans des bureaux plus ou moins... parisiens, on va dire.

Qu'est-ce qu'il se passait ? La direction de la Qualité de la vie voulait lancer les Plans municipaux d'environnement, une approche des problèmes environnementaux locaux par la planification participative, et avait choisi quatre bureaux d'études innovants méthodologiquement pour essayer de poser des balises méthodologiques. À travers ce Plan municipal, j'ai découvert la participation *Grass Roots*. On a mis au point, en très peu de temps, avec trois autres bureaux d'études, des référentiels méthodologiques dont nombre d'éléments se retrouvent encore aujourd'hui dans les approches de planification partenariales. Ils changent dans leurs détails, mais pour tous ces systèmes, que ce soit des Chartes municipales d'environnement, les Plans départementaux d'environnement, les Agendas 21, etc., on est toujours dans une combinaison entre une étude de diagnostic, combinée avec des commissions thématiques, jalonnées par des débats participatifs, le tout pour aboutir à une planification molle négociée.

En très peu de temps, entre 1991 et 1994, ce système s'est généralisé dans les communes, dans les départements et a été inscrit dans la loi sur l'eau, les déchets, etc. On est sur une scène complètement autre – celle que Sandrine Rui décrivait tout à l'heure – de cette émergence. On passait des opérations pilotes à ce dont on n'avait pas encore compris qu'il s'agissait d'une généralisation. À chaque fois, on croyait que c'était nouveau, mais c'était la généralisation en marche à grande vitesse.

Très peu de temps après, autre scène, on est en 1993 ou 1994, et je suis avec Xavier Poux dans le bureau du secrétaire général du Conseil général des Côtes-d'Armor. Nous sortons d'un an de concertation passionnante sur le Plan départemental d'environnement des Côtes-d'Armor. Le lendemain, c'est la séance finale de restitution et de débat public. Le secrétaire général nous passe un savon et nous dit : 'Votre document ne vaut rien, votre travail est impossible, il ne peut pas engager le Département, c'est nul. On ne vous paiera sans doute pas le solde. Maintenant vous pouvez rentrer chez vous et vous reposer pour le débat de demain'. On s'en va. Le lendemain, il s'est passé deux choses. La première chose, c'est que le Préfet et le président du Conseil général ont pris des tours de rôle pour lire notre document, c'est-à-dire le plan départemental d'environnement qui résultait de notre travail. Et la deuxième chose, c'est qu'en préalable, les associations ont dit : 'Cette concertation nous roule dans la farine, nous on veut plus'.

Cette scène illustre selon moi deux choses. La première c'est qu'il y a quand même des grands moments de solitude dans la concertation. Des grands moments de solitude au sens où l'on joue des rôles sur lesquels on n'est pas informés au départ, des rôles de fusibles, et que c'est un métier. Ce travail demande

des savoir-faire, non seulement au sens de savoir-faire intellectuels, mais des savoir-faire presque corporels. Entre le bûcheronnage et la science du bois, il y a une différence. Il y a des points communs, mais il y a une différence. Cet aspect de savoir-faire, je l'avais appris par des formations plus psychologiques pratiques, de dynamique des groupes notamment. C'est quelque chose qui est souvent invisible, mais crucial.

Le deuxième illustré par cette séance critique du Plan départemental des Côtes-d'Armor, c'est que la concertation est toujours un point d'oscillation entre d'une part un processus qui fait rentrer plus d'environnement et plus de citoyenneté dans la politique publique et la décision publique – exprimées par les voix du président du Conseil général et du Préfet – mais qu'on ne sait jamais si c'est assez et si en fait on n'est pas déjà en train d'être dans une récupération de l'environnement et dans le freinage. Les associations qui partent au moment où le Préfet et le président du Conseil général prennent acte de certaines avancées montrent ce caractère critique de la concertation. C'était 1993 ou 1994.

On fait un autre saut de dix ans encore et l'on est en 2003, à l'IEP de Paris. On est dans un séminaire franco-québécois organisé par Marie-Claude Smouts. Je présente une réaction assez critique sur les pratiques françaises en matière de concertation, est basée plus sur mon expérience de consultant que sur mes recherches et sur l'aspect dynamique de groupe et psycho-pratique de la concertation. Ce que je dis, c'est que la parole peut être guidée par l'écoute : si je mets en place un dispositif d'écoute et si en plus je possède un savoir-faire incorporé d'écoute, spécifique, je peux orienter dans une large mesure ce qui va se dire. À cette occasion, j'ai montré en quoi les processus d'élite et de gouvernement français avaient développé un art de l'écoute et du refoulement de la parole hors pair, qui contrastait singulièrement avec les formes très franches d'expression concédées au public dans le cadre du débat.

À la suite de cette intervention, Marie-Claude Smouts, étonnée, me demande comment moi, qui porte le programme CDE, et donc la cause de la participation, je peux traiter de cette manière la concertation et ses acteurs. J'ai expliqué le virage qui m'a fait passer en 1995 de la pratique à la recherche. Il y a des raisons diverses qui ont fait que je suis passé de consultant à professeur en 1995, mais sur la concertation, je n'avais jamais fait de recherche auparavant.

De 1990 à 1995, mon souci était d'aider à monter, à mettre en place, ces nouveaux mécanismes de concertation. Une fois que j'ai été assuré du fait que leur généralisation était en route, ce rôle n'était plus très utile parce qu'il y avait beaucoup de gens. En revanche, l'ambiguïté fondamentale des dispositifs devenait le problème qui m'intéressait, puisque ce qui me portait c'était – comme ce qu'a exprimé Jean-Marc Dziedzicki – la puissance possible de ces processus pour faire rentrer l'environnement dans les décisions.

J'ai donc changé de rôle, de manière tout à fait nette, pour entamer des recherches avec mes travaux sur les processus de négociation, pour voir dans quels cas quelle cause sert telle concertation, à quel moment, dans quel contexte, quel rôle et quelle place offre-t-elle aux acteurs qui veulent pousser la cause environnementale, etc. Effectivement, Marie-Claude Smouts avait raison, j'avais pris un virage.

Ce virage, c'est essentiellement le virage qui m'amène d'un promoteur à un critique ou un évaluateur de la concertation autour de 1995-96, qui fait que je commence des travaux de recherche sur la négociation. Mais ce n'est pas un passage d'un monde : celui de la pratique, à un autre monde : celui de la recherche. En fait, dans mes travaux sur le rôle du chercheur, j'ai adopté une position qui refuse cette notion d'interface entre pratique et recherche, ou de deux mondes séparés.

J'aime beaucoup cette citation de Deleuze : 'La théorie elle-même est une pratique autant que son objet. Elle n'est pas plus abstraite que son objet. C'est une pratique des concepts et il faut la juger en fonction des autres pratiques avec lesquelles elle interfère'. Mon expérience depuis 1995, ce n'est pas une expérience d'être moins un praticien parce que je suis un chercheur – j'ai suspendu mon activité de consultance depuis 1997 – mais je considère plutôt que ma pratique et mon action se déploient dans un champ professionnel qui s'appelle la recherche. Elle se déploie dans le fait de défendre et de développer

certaines perspectives théoriques et certaines idées contre d'autres, parce que chaque théorie ou chaque perspective ou chaque cadrage porte des intérêts pratiques et que je me considère aussi comme un praticien du portage de certaines causes et certaines idées dans le champ de la recherche.

Tout à l'heure, Jean-Baptiste Narcy disait que les maîtres d'ouvrage avaient horreur des conflits et n'aimaient pas particulièrement l'environnement. Le comportement interne d'AgroParisTech face aux tentatives d'introduire l'environnement comme spécialité centrale de formation pour certains étudiants et d'assumer les conflits qui peuvent exister entre les intérêts de production forestière ou agricole d'un côté et de l'environnement de l'autre n'ont rien à envier aux dynamiques internes dont nous ont parlé Jean-Marc Dziedzicki et Arthur Jobert.

Ce qui fait qu'aujourd'hui, que ce soit dans le développement des travaux théoriques que je porte ou dans la manière dont j'essaie d'exercer le rôle de fédération qui est le mien en tant que président du conseil scientifique du programme CDE, j'ai des visées pratiques. Mais ce ne sont pas des visées ailleurs, dans un autre champ. C'est tout simplement que le champ de la recherche fait partie du champ pratique et du champ politique et qu'à ce titre-là, la recherche est simplement une forme comme d'autres de travail pratique.

Pour conclure, je reviens aux deux messages que j'ai essayé de faire passer. La question de l'interprétation, du sens qu'on donne à la concertation, y compris en tant que chercheurs, est autant une question pratique qu'une question théorique. Plutôt que le clivage entre acteurs et chercheurs, je sens un beaucoup plus grand clivage avec mes collègues chercheurs qui sont porteurs d'autres intérêts pratiques antagonistes, qu'avec des acteurs avec lesquels je suis en synergie, c'est-à-dire avec qui je travaille, dans le portage de certaines préoccupations sociales ou environnementales.

J'observe, à l'inverse, que très souvent ce clivage entre recherche et pratique est utilisé pour disqualifier les causes portées. Je travaille à une sorte de dévoilement de la sectorialité du monde de la recherche et de son alignement par rapport au monde de l'action (voir la séance 5 du cycle « Recherche Environnementale sur la Société », en ligne).

Mon deuxième message porte sur la transformation du contexte. L'interprétation ou le sens qu'on peut donner, quand on a la posture qui est la mienne, c'est de chercher des ouvertures pour faire rentrer plus d'environnement dans la décision ou de donner des orientations plus favorables à l'environnement. Les années 1970 ont été une formidable période d'avancée sur l'environnement, nombre de grandes lois, de grandes institutions ont été fondées à ce moment-là.

Les années 1980 marque un recul, une réaction anti-environnementale. À ce moment-là se produisent deux actions complémentaires qui vont se rencontrer : d'un côté, les maîtres d'ouvrage et auteurs de projets vont chercher à trouver un allègement procédural des pressions qui sont mises sur des moyens de convaincre sans passer complètement en force parce que ce n'est plus tout à fait possible ; de l'autre côté, face à la réaction environnementale qui commence, les forces environnementales vont essayer de pousser sur le procédural parce qu'elles n'arrivent plus à avancer sur le contenu. Dans les années 1980, la seule loi significative sur l'environnement, c'est celle de Bouchardeau sur les enquêtes publiques, il n'était question que de cela, pendant plusieurs années.

Au début des années 1990, au moment du dégel, en 1989-90, il y avait une synergie entre les gens qui poussaient pour l'environnement et qui ont cherché des ouvertures procédurales et les aménageurs ou d'autres acteurs qui étaient prêts pour une forme d'aïkido procédural. Il y a eu cette explosion. Aujourd'hui, nous sommes dans un contexte qui exige un travail de clarification. C'est en ce sens que je pense très importante la nécessité d'évaluation et de recherche critique, après l'espèce de floraison des approches de construction du collectif. Elles devront répondre aux nouveaux enjeux pratiques de la période qui s'engage.

La scène finale se passe l'an dernier. Avec Cécile Blatrix, nous enseignons aux étudiants en master, (c'est un séminaire de formation à la recherche sur la participation). Elle a ressorti un article remarquable de

Jacques Defrance *Une Politique de concertation du ministère de l'Environnement, l'audition publique. Étude de cas, éléments de comparaison et problèmes de l'évaluation d'une technologie sociale*<sup>6</sup> qui relate cette fameuse expérience de 1980 (publiée en 1988 par le ministère de l'environnement). Quiconque s'intéresse au débat public et lit cet article ne peut qu'être saisi par la continuité des problèmes, des enjeux, des thématiques, des situations pratiques, depuis ce premier ingénieur de l'Équipement avec son sociologue et son consultant face aux habitants et la scène actuelle. Il y a une continuité dans la problématique, dans le regard critique qu'on peut avoir et dans les enjeux de ce qu'il y a à discuter, qui est considérable.

Notre champ, que ce soit dans la pratique et encore plus dans la recherche, manque d'un recul temporel sur cette construction. Je pense que c'est encore cela que nous avons à construire entre chercheurs et praticiens. Les chercheurs me paraissent soit réticents, pour des raisons de compétition entre les uns et les autres, ou de mode intellectuelle, soit mal équipés pour le faire – on a essayé, mais ça a mal marché. Les praticiens, on l'a entendu tout à l'heure, ont beaucoup à apporter. Nous avons tout intérêt à entreprendre tous ensemble cette tâche qui est de fonder un milieu suffisamment ouvert et critique pour qu'on puisse se réapproprier l'histoire de nos problèmes, des positions, des pratiques, et capitaliser au fond de manière très collective.

## **Débat**

### **Bernard Barraqué, AgroParisTech**

Je vous remercie tous les deux pour ces interventions très intéressantes. Vous avez travaillé sur l'environnement, une histoire qui commence en fait dix ans plus tard que ce que moi j'ai vécu. En 1976, quand le bureau d'études où j'étais a découvert l'importance de la concertation, on a commencé à recruter des gens pour faire participer le public à l'élaboration de nos plans, et on a fait faillite. Tous les bureaux d'études ont fait faillite à ce moment-là, pour d'autres raisons. Mais il y avait eu plein de choses.

En 1975, je revenais des États-Unis, j'avais été sollicité par la DDE de Meurthe-et-Moselle pour faire la première étude d'impact jamais réalisée en France. La direction de l'Aménagement foncier et de l'Urbanisme (DAFU) avait déjà compris que l'Équipement ne pouvait pas continuer à imposer ses aménagements. Dès les années 1970, ils voulaient importer les études d'impact. Ils me posent la question : 'Faites-nous une étude d'impact pour voir si on peut l'importer'. Et la réponse a été : 'Non, on ne peut pas l'importer, parce que le contexte n'est pas du tout le même'. Aux États-Unis, si vous dites au maître d'ouvrage qu'il doit faire une étude d'impact, il va peut-être vous faire un document de 800 pages où il va noyer le poisson, alors qu'en France, si c'est la DDE qui doit faire une étude d'impact, elle va écrire trois pages et de toute façon il n'y aura pas de concertation après. Il faut procéder autrement. Effectivement, à ce moment-là, nous avons quitté le champ de la discussion, de la concertation en disant : 'Il faut faire la recherche là-dessus'.

Mais en même temps, j'ai l'impression qu'à l'Environnement, grâce à des gens comme Jacques Theys (qui en fait dépendait du ministère de l'Équipement) et qui ont une culture à cheval entre les deux, j'ai pu travailler sur la concertation, parce que le ministère de l'Environnement était un ministère beaucoup trop faible pour pouvoir se risquer à le faire. Ils étaient relativement en retard, ils croyaient plutôt aux approches classiques de la planification. On peut donc remonter un peu en amont, parce que finalement la traversée du désert dans les années 1980 est réelle, mais on peut dire que dans les années 1970, il y a eu aussi des hauts et des bas.

### **Pierre Legris, ABAÉTÉ Conseil**

Je suis praticien, pas théoricien. Je constate aujourd'hui qu'il y a deux mouvements : un mouvement sur les intervenants et un mouvement sur la position de la concertation.

---

<sup>6</sup> Disponible sur <http://www.inistdiffusion.fr/article116.html>

Sur les intervenants, pour les praticiens, les plus anciens finalement arrivaient avec une formation x ou y – je suis géographe par exemple, Sandrine Rui est sociologue – et c'est à travers les conflits et d'avoir vécu des conflits que nous avons développé des méthodes de concertation, un peu de façon empirique.

Aujourd'hui, quand on recrute quelqu'un, il y a des doctorants en concertation qui ont cette culture unique. Je me rends compte chaque jour dans les débats que cette formation de base que j'ai de géographe, même si j'ai fait 1 000 autres métiers, est essentielle. Je suis toujours en train de dire : 'Attendez, cet équipement est sur un territoire, ce territoire a une histoire, donc on ne peut pas plaquer ça comme ça'. Je trouve que ma formation m'apporte énormément dans mon approche de la concertation. Aujourd'hui, dans les relations recherche/praticiens, il y a aussi la formation qui me semble importante à mettre dans la discussion.

Le deuxième mouvement, c'est la position de la concertation. La concertation s'est développée comme un outil pratique de gestion des conflits – on en a parlé tout à l'heure. Aujourd'hui la concertation fait partie de l'approche de la gouvernance dans le cadre du développement durable. Il y a une injonction à la concertation, elle est dans la réglementation – cela a été cité par Jean-Marc Dziedzicki. On lui donne aussi comme rôle de participer à la démocratie. Elle devient presque un des pieds de la démocratie. Aussitôt qu'un élu dit : « Je vais faire de la concertation », il y a sous-entendu : « Voyez comme je suis démocrate ». Et là, je me demande s'il n'y a pas un dévoiement ou une perte de substance dans la concertation. Je sens la concertation tiraillée entre ces deux mouvements.

### **Etienne Ballan**

Je voudrais intervenir sur ce que vous venez de dire et sur le propos de Laurent Mermet. Ma question est simple : est-ce qu'il va y avoir un retour ? Cette synergie mise en place au début des années 1990, le fil continu s'est peut-être brisé en France, mais il a continué à l'international.

On pourrait dire en allant très vite que, quelque part, la cause environnementale est un peu le cheval de la concertation pour avancer. Aujourd'hui, que donne ce mariage ? J'ai une analyse simple, c'est que ce mariage a des effets un peu pervers. La concertation étant venue avec les lois environnementales, aussi développée comme une question environnementale, elle pèse sur les activités, sur les aménageurs, comme les questions environnementales, comme une contrainte. Ce mariage a finalement fait une sorte de ressemblance entre concertation et questions environnementales. Chez les aménageurs, les réticences qu'on a peuvent aussi peut-être émaner de cette alliance. On voit la concertation comme une imposition, dans le fil des impositions environnementales.

Aujourd'hui que la cause environnementale est peut-être plus « forte », est-ce qu'elle va rendre à la question démocratique un service quelconque ? Je suis très inquiet par le Grenelle en particulier par rapport aux positions des ONG dans les Grenelle sur les questions de gouvernance à cause de cela. On a une position plus forte sur les causes environnementales, mais – et je suis en désaccord avec vous - c'est peut-être l'occasion de revenir au politique, de revenir au lien politique. C'est peut-être l'urgence d'aujourd'hui. Si l'urgence environnementale était celle de la fin des années 1980, est-ce qu'aujourd'hui on ne serait pas dans un moment où le politique devrait attendre un retour de la cause environnementale ? Là il y a une vraie question. J'assumerai vraiment volontiers le fait qu'aujourd'hui la cause environnementale rende ce qu'elle a gagné à la question politique. Pendant ces 15 ou 20 ans, les concertations ratées ont eu des effets effectivement sur la détérioration du lien politique. Comment fait-on la rétrocession de l'environnement à la question politique ?

## **Laurent Mermet**

Je suis d'accord avec ce qui vient d'être dit. Cette synergie sur les énergies accumulées n'a joué que jusqu'en 1995. Depuis 1995, nous sommes dans une complexification du jeu entre des capacités stratégiques de récupération qui vont très vite, parce qu'avec les capacités d'apprentissage qu'ont les différents organismes qui y sont confrontés, les choses changent. Par ailleurs, l'acteur d'environnement lui-même, comme c'est le cas dans chaque cycle environnemental, est dépassé par son propre succès et contre-récupéré d'une certaine manière. Par exemple, la disparition du ministère de l'Environnement en tant que ministère de l'Environnement en est un emblème et les impacts du Grenelle sur les ONG un autre.

Je suis complètement d'accord avec ton analyse et c'est dans ce cadre-là qu'on a besoin de ré-analyser la concertation en assumant qu'on ne peut pas l'analyser à la fois sous tous les angles. L'un a des attentes environnementales par rapport à la concertation, l'autre a des attentes sociales, un troisième aura des attentes aménagistes, un quatrième des attentes politiques... La recherche doit être pluraliste. C'est extrêmement difficile à assurer et c'est pour moi l'enjeu de gestion du programme CDE depuis le début en 1999. Il y a toujours des forces et un fond fantasmatique sur la concertation qui voudraient que l'on puisse prendre en charge tous les problèmes en même temps. Mais une telle visée globale et « neutre » est toujours cadrée autour d'un centre de gravité implicite installé par celui qui essaie de capter ainsi le champ. Au fond je pense qu'on n'est pas loin d'être d'accord sur la dynamique de ce qui se produit.

## **Sandrine Rui**

Dans le prolongement de ce que Laurent Mermet vient de dire et concernant les remarques sur l'histoire, il me semble qu'aujourd'hui il y a davantage de transversalité. Nous avons, nous les chercheurs et praticiens, découvert chacun la concertation dans des secteurs différents – l'environnement, l'équipement, l'aménagement, la ville, l'habitat -, chacun construisant cet objet en fonction de la spécificité de ces secteurs. Par suite, la structuration de ce champ de recherche et de pratique révèle davantage de réflexions transversales.

Quant à l'inquiétude sur le politique exprimée par Pierre Legris - la concertation ne serait plus qu'alibi démocratique au détriment d'une substance véritablement politique -, c'est vrai par moments et par endroits. Mais ces affaires de concertation sont passionnantes car personne ne les maîtrise vraiment. Le fait même d'ouvrir une scène de débat peut susciter l'émergence du politique, et ce quelles que soient les stratégies des uns et des autres. De mon point de vue, il y a toujours quelque chose de politique qui se joue. Envisagée de façon globale, l'offre de concertation et de débat participe de la consistance sociale et politique de la démocratie. Quand on observe les dispositifs de près, de façon monographique, parfois c'est la déception qui domine. Mais si on s'interroge sur la façon dont les politiques publiques et l'action publique se transforment, il me semble qu'on ne peut pas ne pas voir qu'elles changent. C'est perceptible en ce qui concerne les conceptions des maîtres d'ouvrage. Ils ne pensent plus les LGV comme il y a 20 ans. Cela ne veut pas dire qu'ils ne cherchent plus à « faire passer » de nouveaux TGV, mais la succession des temps de discussions transforme progressivement les représentations et les façons d'envisager la conduite de projet.

Enfin, concernant les questions de formation, je suis assez d'accord pour dire que les formations à la concertation n'ont pas de sens, sans l'affirmation d'un fort point de vue sur les secteurs d'action publique auxquels elle est sensée s'appliquer. La pratique de la concertation, ce n'est pas ce qui a de plus compliqué à acquérir, cela ne demande pas plusieurs années d'études. En revanche, il faut disposer me semble-t-il d'une expertise liée aux secteurs d'intervention, comme les politiques urbaines, les politiques d'aménagement, la protection de l'environnement, etc... La question de la substance ou des enjeux me semble être première et une compétence en la matière me paraît primordiale. C'est une invitation à dispenser un enseignement sur la concertation dans des diplômes déjà existants, plutôt que de proposer des formations purement labellisées « concertation. »

## Christophe Bouni

Pour terminer, je voulais revenir sur les quatre questions que j'avais posées au départ, et que l'on a largement ouvertes. Je voulais juste rajouter quelques petits points de synthèse sur ce que j'ai pu entendre.

Une première question portait sur le côté *courroie de transmission* que seraient les praticiens, soit vis-à-vis du grand public, soit vis-à-vis des maîtres d'ouvrage pour lesquels ils travaillent, et vis-à-vis de la recherche. Je trouve que ce qui a été dit, notamment par Arthur Jobert et Jean-Marc Dziedzicki, c'était vraiment l'urgence et l'importance du lien avec le maître d'ouvrage. C'est convaincre de l'intérêt, soit en interne, soit avec le maître d'ouvrage, de ce type de démarche qui semble être le point fort qui motive aujourd'hui la participation.

La deuxième question était : est-ce qu'il y a une particularité concernant les savoirs et savoir-faire qui sont transmis dans le cadre de l'hybridation de ce type de métiers ? Ce que j'ai trouvé étonnant, c'est qu'au-delà des savoirs et savoir-faire, il s'agit d'habiter ces postes d'animateur ou de médiateur. Il existe un côté idéologique ou utopique qui consiste à donner une âme à ce métier. C'est une dimension qui était récurrente dans les différents témoignages.

Ensuite, il y avait deux questions assez symétriques qui étaient : finalement qu'apporte la recherche à la pratique, d'une part, et en retour en quoi la pratique interpelle la recherche ? Jean-Marc l'a dit plus clairement : la partie évaluation aujourd'hui est une demande de la pratique pour notamment avancer sur ces dimensions de conviction. Évaluer, ce n'est pas forcément qu'une question de recherche, mais en tout cas, compte tenu de la complexité du domaine, cela peut effectivement concerner la recherche.

De l'autre côté, on a vu les aspects qui sont liés à la pluralité des axes de recherche sur la concertation – la dimension éthique, sociale ou politique – qui ressortaient dans le débat plus ou moins indirect entre Jean-Marc Dziedzicki, et Arthur Jobert autour de la question de l'acceptabilité des projets. Deux positions me semblent résumer les débats qui ont eu lieu. Est-ce qu'on fait de la concertation dans une perspective de génie sociale, c'est-à-dire avec une intention d'essayer de gérer la question sociale, de l'optimiser ? Ou est-ce qu'on fait de la concertation pour laisser s'exprimer les gens. Entre ces deux postures, il y a vraiment une différence notable qui oriente la recherche vers différentes thématiques hétérogènes. Dans le domaine de l'environnement, on retrouve aussi ces types de postures : fait-on du génie de l'environnement ? fabrique-t-on de l'environnement en contrôlant la nature, en lui laissant la place qu'il lui faut, mais en la gérant ? Ou est-ce que l'on veut laisser la nature s'exprimer elle-même et produire notre environnement ? En fonction de la réponse que l'on apporte à ces différentes questions de posture, les recherches à conduire pour appuyer la pratique de la concertation dans le domaine de l'environnement devront nécessairement prendre des chemins différents. C'est cette diversité d'approches qui me semble devoir être prise aujourd'hui.

## **Les professionnels de la concertation (hybridation, pratiques et postures) : un apport de synthèse**

*Odile Piriou, Lise-Cnrs-Cnam*

Cette réflexion est une contribution au séminaire Concertation Décision Environnement du 2 décembre 2009 visant à donner quelques éléments d'analyse un peu systémique sur les professionnels de la concertation, ces êtres hybrides entre chercheurs et praticiens. Elle présente, à partir de l'écoute d'abord des interventions, puis la relecture de leur retranscription, le point de vue du chercheur pour tenter de dépasser les expériences situées et personnelles des témoignages. Pour cela, nous présenterons quelques éléments d'organisation des pratiques, des postures, des savoirs et des trajectoires que ces professionnels partageraient avec les sociologues praticiens, mais plus largement les professionnels de la médiation. Notre analyse s'appuie sur les avancées de nos travaux sur les sociologues praticiens<sup>7</sup> qui, on le verra, partagent déjà avec les professionnels de la concertation, le caractère « hybride » de leurs formations, de leurs savoirs, de leurs positionnements professionnels, souvent. Sans y répondre formellement ni les traiter individuellement, notre contribution se réfèrera aussi aux questions qui servaient de repères pour rythmer la journée et organiser la réflexion collective. Mais pour plus de lisibilité, c'est en nous appuyant sur les interventions que nous avons organisé notre analyse.

### **L'hybridation : effet de contexte et caractéristique de l'espace professionnel**

Les interventions permettent d'introduire quelques éléments de contexte facilitant la compréhension des nécessités, plus ou moins vertueuses, de l'hybridation. De fait, on peut déjà avancer que l'hybridation fréquemment observée des parcours professionnels est sans doute à relier à la faiblesse d'organisation du champ d'exercice de la concertation, en France, en tous cas. Dans ce domaine d'application ou d'exercice pas de mandat, peu de licences (au sens de la sociologie des professions, Hughes, 1992) qui témoigneraient d'une professionnalisation de la concertation, soit comme discipline, soit comme exercice professionnel. Il va sans dire que si les professionnels de la concertation viennent d'horizons divers tant en termes de trajectoires de formation que de trajectoires professionnelles, ils le doivent d'abord au relatif désordre de l'espace professionnel. En ce domaine, on peut avancer sans trop prendre de risque, qu'un certain nombre de ces professionnels, sont des convertis, venus de la consultance, de la recherche, des études, des nouveaux métiers de la médiation (Piriou, 2006), appliqués aux champs de l'environnement, urbain, industriel et d'autres encore. On peut aussi faire l'hypothèse qu'ici comme en sociologie, il est fréquent que ces professionnels détiennent une formation en sciences humaines et sociales, mais aussi parfois, en sciences de l'ingénieur. Par ailleurs, on peut caractériser leur hybridation par le fait qu'ils disposent d'une double expertise, fort appréciée dans leur domaine d'exercice, d'une expertise « technique » et « sociale ». On peut enfin déconstruire cette hybridation par les différentes activités ou pratiques que recouvre l'exercice de la concertation à l'instar de celles organisant les métiers de la sociologie praticienne : formation, conseil, étude et recherche appliquée – accompagnement – management.

Ceci étant, l'hybridation ne correspond pas forcément, ni même souvent, à un multiple positionnement, notamment, celui qui conduirait à occuper à la fois une position dans le champ de l'académie (recherche publique et Université) et une position dans le champ praticien. En tout cas, il nous paraîtrait trop rapide de conclure à un affranchissement des frontières entre ces deux pôles, notamment s'il s'agit de considérer la double appartenance en termes institutionnels (charge académique et conseil). En ce domaine, nos travaux et ceux de Pavis ont montré que cette double détention de capital professionnel restait un peu réservée et loin d'être encore complètement reconnue, au-delà du champ d'exercice lui-même. Simplement ces espaces sont effectivement ouverts, peu contrôlés, soumis à une forte concurrence, entre divers professionnels issus de différents métiers connexes (consultance, accompagnement du changement, formation, études et recherche, etc.). À l'instar de ce qui provoque le mouvement de professionnalisation

---

<sup>7</sup> Odile Piriou, *La face cachée de la sociologie. À la découverte des sociologues praticiens*. Editions Belin, Coll. Perspectives sociologiques, préface de Claude Dubar, 2006.

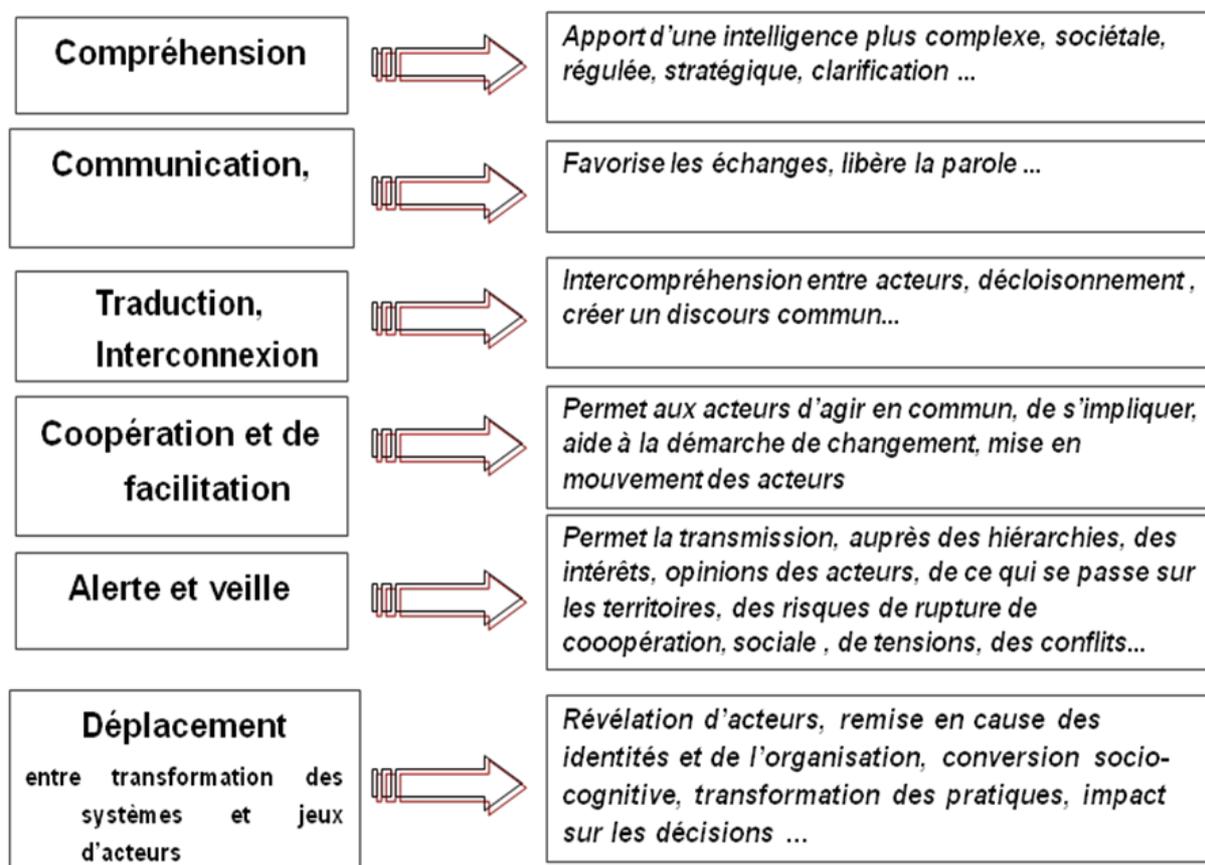
« appliquée » de la sociologie, la concertation comme exercice professionnel crée un contexte où les barrières entre exercice praticien et recherche ne sont pas abolies, mais redéfinies (Piriou, 2008).

### **Les pratiques et ses effets : entre étude et accompagnement / jeux d'acteurs et transformation des systèmes**

Les pratiques des professionnels de la formation sont plurielles. Elles semblent cependant se distinguer entre deux grands types d'exercice que l'on avait identifié chez les praticiens de la sociologie : l'un qui serait plutôt orienté vers l'accompagnement, l'autre vers l'expertise (étude – conseil). D'un côté l'on peut placer les pratiques qui nécessitent d'être conduites sur le long terme, de l'autre celles qui sont plus ponctuelles ou de moyen terme. L'accompagnement de projet, d'un dispositif participatif (de débat public par exemple, comme cela a été évoqué), d'un projet de développement territorial, etc. repose évidemment souvent sur les avancées d'études, mais celles-ci constituent des éléments préalables. L'accompagnement suppose aussi des « montages complexes » de « partenariat », une « co-construction », une « implication » (sic), le recours à des formations, du management...

Un élément semble bien relier ces pratiques entre elles. Cet élément est aussi ce qui (outre l'emprunt à des pratiques de recherche, mais tout de même opérationnalisées, reliées à des attendus, des effets voulus, et des problèmes spécifiques) fait le lien entre les praticiens de la consultation et les chercheurs qui s'intéressent et travaillent sur ce domaine. Cet élément à trait à une « vision de la concertation » et du domaine auquel elle s'applique. Là encore, cette vision fortement ancrée dans la tradition du corpus théorique des SHS, et en particulier de la sociologie, est tendu entre deux grands paradigmes : l'un plus sociétal mettant l'action sur l'environnement comme « système » : « comprendre et voir le territoire comme un écosystème » (sic), l'autre plus stratégique et/ou interactionniste, mettant plutôt en évidence, l'environnement comme champ stratégique ainsi que les jeux d'acteurs, les interactions / relations et les intérêts en jeux dans le processus « concertatif ». Il s'agirait alors d'interpréter le territoire comme : « une gouvernance, s'intéresser au réseau de coopération, la responsabilité d'élus, des chefs d'entreprise, etc. » (sic). Chez les sociologues praticiens l'espace des pratiques s'organisait aussi entre celles qui s'inscrivaient, outre dans une conception plus stratégique et organisationnelle du changement vs une dimension plus sociétale, dans une conception plus conjointe des leviers de changements et entre une autre mettant l'accent sur des processus plus individualisées et intériorisés (faisant la part belle au sujet) (Piriou, 2006, p. 85-86). De cette interprétation sous-jacente des réalités de travail, de la concertation et de ses enjeux qui guident la pratique des professionnels, il est possible de reconstruire plusieurs grands types d'effets attendus et constatés (d'après la retranscription des interventions). Il s'agit d'effets de plus ou moins long terme, entre transformation sociale et réforme, touchant l'ordre des constructions mentales, des discours, des coopération, des décisions et du management, des pratiques et des organisations ou systèmes d'action (cf. schéma ci-dessous).

## Effets de la pratique des professionnels de la concertation (fondé sur Piriou, 2006)



### Les postures : une difficile neutralité

L'exercice pratique de la concertation, on le constate, emprunte donc des méthodes, des grilles d'interprétation de l'environnement, de la coopération, de la décision et du politique, de la tradition des sciences humaines et sociales et en particulier, semble-t-il de la sociologie. En gros, si cet ancrage intellectuel s'oriente entre une conception plus sociétale, institutionnelle et/ou systémique et une autre plus individualiste, interactionniste ou stratégique, l'idée d'une conception centrée sur la régulation conjointe, de l'environnement, de la décision et de la concertation domine les interventions. La méthodologie de recherche, sans contestation, est aussi héritée de celle de la recherche, mais elle a ses contraintes propres. Il s'agit de la commande, du problème qui doit être réglé, de son utilité sociale, de sa temporalité. Bref, elle se doit d'être opérationnelle, elle a des buts clairs d'effets concrets et n'est pas destinée à la communauté des pairs. Elle trouve pour autant, parfois en raison des doubles positionnements des professionnels de la concertation, de leur inscription dans des réseaux scientifiques, de la « démocratisation » de la science ainsi que de la faible organisation du domaine de la concertation, des débouchés dans des espaces plus académiques.

Ceci étant, la méthodologie se construit dans une logique de co-construction entre les acteurs et les parties

prenantes, elle implique une « intériorité » de la posture intervenante et d'étude ou de recherche appliquée qui se trouve accentuée par les pratiques accompagnantes. Par ailleurs, la vision du monde décrite par les intervenants porte assez souvent une conception, plutôt « qu'idéologique » (sic), disons normative à la fois de l'environnement (régulé, durable, écologique) et des effets de démocratisation de la concertation, en matière de décision. Surfant sur un « main stream » éthique et de construction du progrès (assez fortement repris par les SHS), ces visions normatives ne sont pas seulement celle des aménageurs ou des commanditaires, mais bien aussi celles des professionnels de la concertation.

Une telle posture « va au-delà du rôle d'organisateur, d'animateur et de respect des procédures, les professionnels influant également sur les procédures et la tenue des débats (sic) ». Elle se trouve alors bien en tension avec la revendication d'une posture de « garant », sauf si l'objet « garanti » est la concertation. Ceci n'est pas totalement clair, mais cela semble être le cas. Pour autant, il paraît évident qu'une telle posture, qu'une telle vision normative « de l'objet environnemental » (sic) et de la concertation suppose un travail d'élucidation et de clarification de la définition de ce qu'est la « concertation », en tant qu'objet et processus « favorisant l'intégration de l'environnement dans les politiques de projets » (sic), par exemple. Un travail dont les professionnels ont bien conscience et qui pourrait d'ailleurs bien être aussi conseillé aux chercheurs du champ... Un travail de clarification des a priori normatifs permettrait d'ailleurs de débroussailler le champ professionnel, d'éclaircir et d'ordonner les pratiques entre elles, d'identifier les différences (radicales et/ou significatives) entre les professionnels de la concertation, de leurs traditions, des attendus de leurs pratiques, etc.

Des attentes d'ordre professionnel, qui n'est pas sans lien avec l'appel à une évaluation critique de la concertation.

## **Bibliographie**

Hughes E.C., *Le regard sociologique*, traduction française par Jean-Michel Chapoulie, Essais choisis, EHESS, 1996.

Pavis F., « L'institutionnalisation universitaire de l'enseignement de gestion en France », *Formation Emploi*, n°83, juillet-septembre 2003, pp. 51-63.

Piriou O., Piriou, O., « Que deviennent les diplômés de sociologie ? Un état », *Socio-logos/*, N° 3, [En ligne] 4/2008.

Piriou O., *La face cachée de la sociologie. À la découverte des sociologues praticiens*, Préface de Claude Dubar, Belin Editions, Coll. Perspectives sociologiques, 2006

### Liste des participant-e-s

ALLAIN	Sophie	INRA UMR SAD-APT
APARICIO	Luis	ANDRA
ARMAND	Tania	Consultante DD Concertation Participation
AUBERTEL	Patrice	MEEDDM PUCA
BALLAN	Étienne	ARENES
BARBIER	Marc	INRA SAD
BARRAQUÉ	Bernard	ENGREF Agro-Paris tech
BARRÉ	Marilyne	Conseil Général 93
BEDU	Clémence	CEMAGREF 92
BÉNÉVISE	Françoise	Lazuli
BLATRIX	Cécile	AgroParis Tech
BOISROUX-JAY	Anne	MEEDDM DGALN Eau et biodiversité
BOSC	Lydie	CERTU
BOUNI	Christophe	AScA
BUESO	Patrice	MEEDDM CGDD DRI SR
CHARRON	Sylvie	MEEDDM CGDD DRI
CHEVILLOTTE	Gaëlle	AScA
COPPALE	Jérôme	Ministère de l'Agriculture DGER
COSSON	Arnaud	CEMAGREF Grenoble
DE CARLO	Laurence	ESSEC
DEBOUDT	Philippe	Université Lille 1 TVES MESHS Nord-Pas-de-Calais
DELDREVE	Valérie	Cemagref Bordeaux
DZIEDZICKI	Jean-Marc	RFF Concertation et débat public
FENKER	Michael	École d'architecture Parris-La Villette
FOURNIAU	Jean-Michel	INRETS DEST
FRÈRE	Séverine	Université du Littoral Côte d'Opale MRHS
FREY	Sandra	MEEDDM CGDD DRI Service de la recherche
FUMEX	Jean	INERIS
GARIN-FERRAZ	Ghislaine	Cité +
GASPARD	Albane	ADEME
GUILBERT	Amandine	Université Lyon 2 GRAC
GUINCHARD	Christian	Université de Franche Comté LASA
HAVARD	Jean-François	Université de Haute Alsace
JANIW	Joana	MEEDDM DGITM DIT
JOBERT	Arthur	EDF
LEGRIS	Pierre	ABAÉTÊ Conseil
LEGUY	Dominique	Adage Environnement
LIEUTAUD	Anne	MEEDDM CGDD DRI

MASNOU	Thierry	Tm Aménagements
MAZRI	Chabane	INERIS
MELÉ	Patrice	Université de Tours UMR CITERES COST
MERMET	Laurent	ENGREF AgroParisTech
NARCY	Jean-Baptiste	AScA
OGORZELEC	Laetitia	Université de Franche Comté LASA
PETIT	Jean-Luc	PERI-G Consultant
PHELEP	Michèle	MEEDDM CGDD SEEIDD
PICQUE	Aurélie	CURAPP CNRS ESA 6054 Université de Picardie
PIRIOU	Odile	Labo Interdisc. Socio Economique, CNRS-CNAM
QUERRIEN	Anne	MEEDDM PUCA
RAMAIN	Blandine	AScA
RAOUL-DUVAL	Judith	Zogma / Cité+
REVEL	Martine	ENS en Génie des systèmes industriels
RUI	Sandrine	Univ Victor Segalen Bordeaux 2 LAPSAC
SITBON	Simone	UNAF