

**REFLEXION SUR LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE
EN MATIERE D'ANALYSE DES SYSTEMES DE GESTION.**

Rapport de synthèse

Claude de Verdelhan, Philippe Gros, Joseph Catanzano

**IFREMER Nantes
(31/03-01/04 1992)
SEM69/JC**

Liste des participants :

Mme Peronnet	RH Lorient
Mme Rey	SEM Issy les Moulineaux
Mr Dintheer	RH Boulogne
Mr Schlaich	RH Boulogne
Mr Giret	RH Ouistreham
Mr Antoine	RH Brest
Mr Arzel	RH Brest
Mr Biaï	RH Lorient
Mr Maucorps	RH Nantes
Mr Le Corre	RH Sète
Mr Reynal	RH Martinique

Animateurs:

Mr de Verdelhan	RH La Rochelle
Mr Gros	DEL Brest
Mr Catanzano	SEM Issy les Moulineaux

"Vous voulez dire que plus on trouve, plus on cherche; et que plus on cherche, plus on trouve? C'est cela. Il me semble parfois qu'entre la recherche et la découverte il s'est formé une relation comparable à celle qui s'institue entre la drogue et l'intoxiqué."

Paul Valéry. "L'idée fixe. Janvier 1934"

Liminaire.

La réunion a pour objectif de donner un contenu scientifique à l'un des grands thèmes identifiés au séminaire RH de La Rochelle (19-20 Décembre 1991), ces thèmes "devant gouverner la recherche halieutique au cours de la décennie à venir". Ce thème a été intitulé "analyse des systèmes de gestion". La composition du groupe, ainsi que la durée de la réunion, font d'emblée percevoir le caractère préliminaire des propositions qui vont suivre, eu égard à l'ampleur du sujet à traiter. Néanmoins, plusieurs conclusions ont une portée qui dépasse le strict cadre du thème.

INTRODUCTION: ELEMENTS D'UN CONSTAT ET PROPOSITIONS D' ACTIONS.

(i) La pertinence du thème est attestée par la richesse de la littérature internationale qui lui est consacrée. Il convient au demeurant de noter la présence de publications de l'IFREMER dans ce même domaine. Les principaux acquis procèdent généralement d'approches descriptives, permettant de disposer à ce jour d'un inventaire quasi exhaustif des différents outils de gestion classiquement mis en oeuvre.

D'ores et déjà il apparaît que la question de la transférabilité de mesures de gestion (e.g QIT, Licence, PME...) soulève plusieurs interrogations: cohérence juridique, acceptabilité, contrôle, coûts, efficience... Mais surtout, poser l'étude de la régulation en termes d'analyse du comportement d'un système élargit le champ des investigations au delà du domaine habituel de l'halieutique. C'est cette complexification de la problématique qui a principalement nourri la réflexion du groupe.

(ii) En plus des travaux scientifiques produits sous ce thème, l'IFREMER, du fait de ses missions, se doit de répondre aux diverses sollicitations d'avis et d'expertise; pour ce qui concerne les ressources halieutiques cette charge incombe au Département RH. En outre, celui-ci a été amené à assurer un ensemble de tâches récurrentes (échantillonnage, statistiques de pêche et autres collectes de données) fortement consommatrices de temps, de moyens et contraignant à la dispersion géographique. Enfin, en tant qu'acteur du système de gestion, l'IFREMER s'est trouvé soumis à une certaine réserve quant à l'évaluation du système lui même, y compris son éventuelle remise en cause, ainsi qu'à des clauses limitatives pour l'exploitation et la valorisation des données.

Aujourd'hui, près de 80 % de l'activité du Département sont dévolus à la réalisation d'études destinées à fournir des avis en réponse aux demandes émanant par exemple du CIEM, du CSTP, des COREMODE, des divers Comités Professionnels, des Etats Régionaux de la Ressource, et à s'impliquer dans des dossiers tels que les SMVM, le système de gestion en Méditerranée, les POP, les Plans Sectoriels, les conflits d'espace spécifiques (extraction de granulats, aquaculture) (1).

La nature et la diversité de ces questions reflètent:

- le statut d'interlocuteur privilégié de l'IFREMER;
- la complexification des interactions pour l'accès ou l'usage des ressources marines;
- la position centrale du thème de la régulation.

(1) Le chiffre auquel il est fait référence ici provient d'une note rédigée par G. Ravoux et B. Teinturier, relative à l'évaluation du poids respectif des différentes activités des départements de la DRV. Cette proposition s'appuie sur une typologie (exprimée dans la note 535/90 DEL/CM/QR du 17/7/90), adressée à la DPMCM et à la DG de l'IFREMER, devant servir dans le débat sur le financement des activités de l'IFREMER.

La typologie proposée permettait de distinguer :

- (A) les activités d'enquête et de collecte de données pour le compte (à la place) de l'Administration,
- (B) les actions d'appui général à l'Administration et à la profession (intérêt collectif),
- (C) les actions d'assistance technique à des entreprises,
- (D) des actions de recherche.

Si on considère que sont regroupées sous les types A B et C l'ensemble des activités qui entrent dans la catégorie avis et étude (à demande), le chiffre alors obtenu était de 81.03%. Il s'agissait davantage pour notre groupe de garder en tête l'ordre de grandeur résultant de cette répartition sans ouvrir de débat relevant davantage des missions du groupe "valorisation institutionnelle de la recherche".

(iii) Ayant formulé ce constat, le groupe considère que sur ce thème:

-les exigences liées aux missions d'avis et d'expertise de l'IFREMER nécessitent à très court terme un net rééquilibrage en faveur des activités de recherche. Celles-ci sont autant une garantie de la qualité des avis que le moyen d'anticiper la demande.

-la position d'interlocuteur privilégié de l'IFREMER l'oblige à promouvoir et à conduire des programmes de recherche, sur un thème dont la complexité nécessite une large ouverture disciplinaire.

I IDENTIFICATION D'AXES DE RECHERCHE.

Le groupe de réflexion a reconnu plusieurs questions majeures devant fournir la substance de projets de recherche à moyen terme. En fonction de leur nature, ces questions ont été rassemblées sous deux grands thèmes:

-Emergence et réalités des systèmes de gestion.

-Interactions système de gestion et système d'exploitation.

I.1 Emergence et réalités des systèmes de gestion.

Sous ce titre, les questions de recherche qui ont été discutées traitent de différents aspects des systèmes concernés depuis leur structure, les conditions de leur émergence, l'analyse de leur dynamique propre et des facteurs explicatifs qui y sont attachés.

I.1.1 Structure du système de gestion.

La première difficulté rencontrée dans l'étude d'un système de gestion complexe est celle de sa définition. Celle-ci englobe la caractérisation des échelles d'observation (échelles de temps et d'espace, échelle sociale...), ainsi que l'identification des composantes du système et leur réseau d'interrelations fonctionnelles. De ce point de vue, la stratégie scientifique semble devoir privilégier deux champs d'investigation:

-la prise en compte explicite de la dimension sociale de la gestion des ressources renouvelables entraîne une extension du domaine de perception du système, et par là même une redéfinition des unités d'observation. En matière de ressources halieutiques, outre l'intégration d'activités connexes à l'exploitation professionnelle des stocks, on peut évoquer le problème de la reconnaissance et de la compréhension d'interdépendances engendrées par l'évolution des "questions de société". Les difficultés d'appréhension et de formalisation de ces interdépendances, de leur genèse et de leurs effets, conduisent à les considérer encore comme exogènes, alors même qu'elles ont valeur d'éléments constitutifs du système. Ainsi, l'impact sur l'environnement et sur les espèces non exploitées (protégées ou non), les compétitions entre métiers, la variabilité des stocks... participent ils, entre autres, à l'élaboration des objectifs assignés à la régulation. On entrevoit à partir de là les questions d'échelle que sous-tendent la lecture et l'identification des systèmes. La bande côtière, les zones sous juridiction communautaire ou les zones hors de cette juridiction sont susceptibles d'enrichir à cet égard cette analyse de structure.

- La mise en perspective "historique" de différents systèmes de gestion fait émerger de nouvelles problématiques, par exemple, celle de la superposition de différents sous-systèmes résultant de l'empilage d'outils et de mécanismes de gestion. De ce point de vue, l'analyse de la "stratification" consécutive, observée sur un micro-espace et selon une échelle de temps relativement longue, constitue un autre volet de la stratégie scientifique.

I.1.2 Genèse des systèmes de gestion.

La nécessité d'une régulation des activités d'exploitation des ressources biologiques marines (et plus généralement de l'espace marin lui-même) est depuis longtemps avérée. Au surplus, l'expression des questions sociales précédemment évoquées en a exacerbé le besoin. Cela amène à constater que rares sont aujourd'hui les systèmes d'exploitation qui échappent à toute régulation, même si parfois cette dernière est, en tant que telle, peu apparente de prime abord. Dans quelques cas l'analyse peut révéler cette réalité sous-jacente, et expliquer le caractère cryptique des modalités de la régulation par la difficulté que l'on éprouve à inférer les motivations des objectifs assignés au système, ou la justification des outils qu'il met en oeuvre; cela sans préjuger d'autres causes explicatives.

De fait, la genèse des systèmes de gestion mérite une attention particulière. Il s'agit de la phase de mise en place d'une régulation, révélatrice de la perception d'un système d'exploitation dans un processus de décision visant à l'émergence d'une fonction d'objectif. Il s'agit également à travers sa préparation, sa mise en oeuvre et ses premières évolutions, d'une période propice à l'identification soit d'éventuels déphasages entre la réalité du système d'exploitation et sa représentation, soit encore de contraintes ayant eu pour effet d'altérer la pertinence des mesures de régulation. En tout état de cause, l'étude des phénomènes intervenant dans la genèse d'un système de gestion apparaît comme potentiellement contributive à l'explication de son évolution ultérieure, y compris ses éventuels dysfonctionnements (effets pervers, dérives, inerties...).

I.1.3 Emergence de nouvelles causes.

On se place ici sous l'hypothèse de travail réaliste que plusieurs des causes qui aboutissent à l'émergence d'un système de gestion sont d'ores et déjà connues. Dans ce cadre, l'attention est focalisée sur l'apparition de celles qui déterminent de nouveaux besoins de régulation, et qui trouvent leur origine, par exemple, dans une évolution rapide de quelques composantes du système, ou encore dans la modification des rapports de force au sein de celui-ci. Une illustration d'actualité est offerte par les revendications médiatisées des lobbies écologistes, exprimés au travers d'objectifs (souvent fortement teintés d'anthropomorphisme) de protection de certaines espèces animales. Ce type de cause ne trouve pas toujours sa justification première dans des modifications sensibles du système d'exploitation, ni même dans une dérive des régulations existantes (filets dérivants, licence en Méditerranée, processus d'intégration économique et contraintes émanant de la valorisation dans la filière algues...). Il résulte davantage d'une perception nouvelle des effets d'un système de production, prenant en compte des interactions jusqu'alors ignorées.

S'appuyant sur la littérature existante, l'objectif est d'identifier parmi les composantes et les fonctions contraintes par le système de gestion, celles qui pourraient se voir remises en question. Cela peut s'entendre comme une recherche sur les propriétés de résistance du système de gestion, et sur sa sensibilité à la variabilité de ses composantes. Dans le même ordre d'idée, il paraît essentiel d'identifier les variables exogènes les plus "perturbatrices", par exemple celles susceptibles de saper, voire

d'abolir, la légitimité du système de gestion à partir d'une reformulation de questions de société.

Les processus d'émergence, puis de diffusion de nouvelles causes semblent pouvoir constituer à eux seuls des pôles d'intérêt majeur pour la recherche. Ils peuvent renvoyer, en effet, chacune des disciplines face à des interrogations spécifiques. Parmi les plus fortes on peut citer celles afférentes à l'appréciation de valeurs patrimoniales (e.g, espèces non exploitées ou plus globalement celles du biotope de la ressource).

I.2 Interactions système de gestion et système d'exploitation.

Sans anticiper sur les conclusions du groupe spécifique au thème "dynamique des systèmes d'exploitation", les discussions ont mis en exergue aussi bien les acquis de l'IFREMER, que le maintien actuel de la participation aux travaux dévolus à l'étude de l'exploitation des ressources marines. Corrélativement, il a été souligné que dans ce cadre, le système de gestion n'est conçu que comme un ensemble de contraintes externes relativement intangibles, et dont l'inertie est pour une large part imputée à la prépondérance du critère de préservation de la paix sociale dans l'évaluation d'une bonne gestion. Partant de ce constat, le groupe a exprimé le besoin de voir se développer, au delà de cette relation "cadre d'observation-cadre de contraintes" (stratégie scientifique actuelle), une démarche tendant à aborder en termes de problématique, les interactions entre système d'exploitation et système de gestion.

En reprenant la dichotomie utilisée au chapitre 1.1 entre éléments de structure et éléments de dynamique, on peut regrouper les apports de la réflexion à travers deux sujets de recherche :

- celui de l'adéquation des échelles d'observation propres au système de gestion et au système d'exploitation;
- celui des dynamiques interactives des systèmes (analyse des seuils de rupture).

I.2.1 Adéquation des échelles d'observation spécifiques au système d'exploitation et au système de gestion.

La première difficulté évoquée à propos de la structure des systèmes de gestion, relative à leur définition (cf 1.1.1), se double de celle liée à la définition du système d'exploitation. Considérant ce qui vient d'être dit, on supposera que ce second aspect a été traité par le groupe ad hoc (dynamique des systèmes d'exploitation). En revanche l'examen simultané des deux systèmes soulève la question de l'adéquation des échelles (temps, espace, composantes sociales). C'est celle-ci qui a retenu notre attention, d'autant qu'elle apparaît dès lors que se met en place un projet de régulation (définition d'objectifs, d'outils, de procédures). En effet, le moment privilégié que constitue, à ce titre, la proposition de régulation, révèle la perception admise du système d'exploitation (cf 1.1.2).

Dans certains cas, les objectifs assignés à un système de gestion sont indifféremment applicables à plusieurs systèmes d'exploitation; de façon symétrique, plusieurs systèmes de gestion distincts peuvent prétendre réguler un même système d'exploitation. La question soulevée par ce constat est en marge de la problématique de définition des systèmes mais néanmoins complémentaire de celle des superpositions de systèmes de gestion. Elle semble devoir être abordée par l'analyse de la cohérence des échelles.

En termes de stratégie scientifique, on peut retenir :

(i) que cette étude est étroitement tributaire des progrès accomplis dans la compréhension des problèmes décrits sous l'intitulé "émergence et réalités des systèmes de gestion";

(ii) que le moment privilégié de la genèse d'un système de gestion devrait permettre d'identifier des unités d'observation appropriées.

Le principal objectif est ici l'évaluation des avantages, inconvénients ou contraintes attachés à différentes formes de régulation, notamment au travers des institutions impliquées (échelle socio-politique), des modes de décision mis en oeuvre (acteurs, critères, temps de réaction, d'adaptation du système...), et de la nature des indicateurs de suivi (conformité aux objectifs, "représentativité" des descripteurs statistiques...).

1.2.2 Dynamiques interactives des systèmes (analyse des seuils de rupture).

Parmi les causes qui aboutissent à l'émergence ou à la mutation radicale d'un système de gestion, force est de constater que certaines résultent d'évolutions majeures du système d'exploitation, par exemple, des dynamiques propres aux facteurs de production (problème d'accès à la ressource biologique, variations de sa capturabilité, disponibilité ou besoins de capitaux, innovations technologiques, facteurs humains et régulation sociale). On observera ici les intersections avec les pôles d'intérêt des autres groupes de réflexion. Pour s'en tenir à l'analyse des systèmes de gestion, la compréhension des mécanismes régulant l'exploitation à un instant donné s'assortit du besoin de prévision des phases et conditions de basculement d'une situation de "cohérence" à une autre. En complément des divers critères d'évaluation d'un système de gestion (efficacité, équité, coût, applicabilité, acceptabilité, adaptabilité...), l'ambition d'anticiper son évolution adaptative, voire sa "rupture de qualité", conduit à prôner la recherche de nouveaux outils de diagnostic révélateurs des prémices d'un changement d'état.

Cette démarche à finalité prévisionnelle d'identification de seuils de rupture nécessite l'engagement des différentes disciplines déjà impliquées dans l'étude des dynamiques propres aux deux systèmes confrontés.

En effet la compréhension du caractère désuet, obsolète, d'une régulation objectivée et multi-critères, se fonde sur une base de connaissances relatives aux dynamiques des systèmes. Elle nécessite en outre une hiérarchisation des facteurs explicatifs des stratégies d'acteurs (stratégies publiques ou individuelles). Il s'agit là d'une approche intégrée, qui, en tant que telle, doit être comprise comme l'aboutissement des thématiques de recherche précédemment évoquées.

II LES REQUISITS DES ACTIONS DE RECHERCHE.

Relativement à l'organisation de la discussion, les membres du groupe de réflexion se sont préalablement accordés sur la nécessité d'évoquer les aménagements requis pour la conduite des actions de recherche exposées au précédent chapitre; ils sont également convenus du fait que l'IFREMER devait prétendre au leadership scientifique dans le domaine de l'analyse des systèmes de gestion, tout en préservant sur ce point la spécificité de la mission de service public (i.e., formulation d'avis aux instances administratives pour l'aide à la gestion du patrimoine marin).

Le principal mandat du groupe étant toutefois la définition de priorités de recherche, la part du débat consacrée à leur traduction organisationnelle a été délibérément limitée. Au reste, il n'était pas possible d'examiner les éventuelles convergences avec les recommandations formulées à ce sujet par les quatre autres groupes.

Ce préalable étant posé, on retiendra que se sont dégagées des délibérations, plusieurs idées maîtresses. Elles seront ici rappelées, dans la mesure où leur accomplissement sera tributaire d'une volonté affichée d'y allouer des moyens.

En premier lieu, et cela est attesté par le contenu du premier chapitre, la légitimité d'un projet de recherche centré sur l'analyse des systèmes de gestion apparaît fondée. Ce point de vue est d'ailleurs conforté par l'ancrage plus général du thème, qui ressortit à la question élargie de la gestion des ressources non appropriées. La référence à ce contexte n'est pas sans incidence sur les modalités de mise en place des actions de recherche, aspect sur lequel nous reviendrons.

En second lieu a été mise en évidence l'importance des acquis (en matière de connaissance scientifique, d'expérience professionnelle...) de l'IFREMER. Concernant ce point, le groupe a souligné le rôle crucial de la valorisation : elle englobe autant l'effort de développement et de production d'outils transférables (prolongement naturel de la mission d'avis et d'expertise), que la publication dans les revues scientifiques, garantie d'une reconnaissance par les pairs.

Cette dernière mention nous ramène au sujet abordé plus haut. L'analyse des systèmes de gestion renvoie à une problématique qui déborde le cadre de l'halieutique. Si l'IFREMER ambitionne d'être "moteur" sur ce thème, il doit se doter, pour élargir le champ de son partenariat, d'une capacité d'attraction vis-à-vis d'autres équipes; celle-ci requiert non seulement les "leviers institutionnels" usuels (conventions, moyens budgétaires incitatifs, bourses...), mais aussi le regroupement en une masse critique minimale de compétences au sein de laboratoires; ces entités sont les plus propices à la mise en place de formations doctorales pour l'encadrement des thésards.

Il n'était pas dans le propos du groupe d'approfondir cette dernière question. Deux conditions de viabilité ont néanmoins été rappelées:

(i) le laboratoire de recherche est ici compris comme une unité formée de spécialistes d'une même discipline, la pluri-disciplinarité, quant à elle s'exercerait dans l'accomplissement de projets requérant l'appui d'une gamme de compétences variées.

(ii) au delà d'un seuil restant à définir, il convient de protéger la part des plans de charge dévolue à la réalisation des programmes, vis-à-vis de la pression des sollicitations relevant de la fonction d'avis.

RECOMMANDATIONS

1 Dans le domaine de la stratégie du Département.

(i) Les discussions au sein du groupe ont révélé le paradoxe suivant : l'IFREMER assume nombre de missions d'avis et de conseil, mais n'identifie pas nécessairement de façon explicite la sphère de connaissances qui les supporte, voire la problématique scientifique qu'elles suscitent. Si l'analyse des systèmes de gestion est reconnu en tant que thème de recherche, il est par conséquent recommandé de clairement afficher l'ensemble des activités du Département RH qui se rattachent à cet objectif.

(ii) De même, après avoir soumis à l'appréciation du groupe le projet du présent document, les rédacteurs ont noté l'insistance des réserves formulées à l'encontre de l'estimation "80 % du plan de charge" (Cf introduction). Même si on peut disserter sur le biais éventuel de cet indicateur, on reconnaîtra qu'en termes d'ordres de grandeur il donne de la réalité une image plutôt juste; les objections émises peuvent alors être comprises comme l'expression d'un défaut de consensus sur la caractérisation des activités. Dans le même esprit qu'au point (i), il est donc recommandé de clarifier la définition des divers "métiers" qui composent le Département, relativement aux missions qui lui sont assignées, ou qui plus généralement incombent à l'IFREMER.

2 Dans le domaine de l'organisation.

(iii) le rassemblement de spécialités au sein de laboratoires thématiques a déjà été évoqué. Leur vocation est d'offrir aux compétences motivées par les projets de recherche les moyens d'enrichir la réflexion sur les concepts et outils à développer et à mettre en oeuvre; cela suppose une animation scientifique, ainsi que des soutiens matériels spécifiques (e.g., documentation, possibilités d'échanges, moyens de calcul...). Dans le même temps qu'ils donnent une consistance à un pôle thématique, ces laboratoires sont appelés à jouer un rôle d'interface avec les partenaires scientifiques (nationaux et internationaux) de l'IFREMER; ce second aspect engage les membres du laboratoire à se conformer aux normes de reconnaissance admises dans cette communauté (e.g., habilitation à la direction de recherche), condition minimale pour y exercer une influence et un pouvoir d'attraction (maîtrise d'oeuvre de projets, formation, encadrement). Si ces généralités sont admises, les exigences qu'elles impliquent devront orienter le Département vers un nombre limité de choix, tant en fonction des disponibilités existant à l'IFREMER que des quelques recrutements à venir, et compte tenu des "pôles d'excellence" déjà constitués en dehors de l'organisme.

(iv) Le groupe ayant eu pour mandat d'examiner certaines perspectives de recherche, ce sont évidemment les mesures structurelles d'accompagnement qui sont ici privilégiées. Cette présentation ne doit cependant pas occulter leur rattachement organique aux autres missions de l'IFREMER, et ce souci renvoie à la recommandation (ii) relative à l'identité de ses métiers. Par ailleurs, l'IFREMER devra s'attacher à définir des modes de fonctionnement originaux à même d'éviter toute dérive des laboratoires de recherche vers "l'autosuffisance".

3 Concernant le thème.

(v) Les propositions exposées au chapitre 1 sont essentiellement une ébauche. Quelles qu'en soient les retombées concrètes, la réflexion sur le thème méritera d'être prolongée.