

Université Paris-Panthéon-Assas
école doctorale de sciences économiques et de gestion,
sciences de l'information et de la communication

Thèse de doctorat en Sciences de gestion et du management,
soutenue publiquement le 14 juin 2023,
dans le cadre d'une procédure de *Doctor Europaeus*

**L'action publique face aux enjeux Environnement –
Santé émergents : les défis du paiement au résultat**

Thèse de Doctorat / Juin 2023



Ariane CHAMOIN

Membres du jury :

Rapporteurs

Charles BARTHOLD, *Senior Lecturer, The Open University*

Marie GÖRANSSON, *Professeur, Université Libre de Bruxelles*

Laurent MERIADE, *Professeur, IAE Université Clermont-Auvergne*

Suffragants

Véronique CHANUT, *Professeur, Université Paris-Panthéon-Assas*

François-Gilles LE THEULE, *Inspecteur général, Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux*

Simon PORCHER, *Professeur, Université Paris-Panthéon-Assas*

Direction de thèse

Aletta BONN, *Professeur, German centre for integrative biodiversity research, co-directrice de thèse*

Etienne MACLOUF, *Professeur, Université Paris II-Panthéon-Assas, directeur de thèse*

Guy PE'ER, *Directeur de recherche, German centre for integrative biodiversity research*

Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Résumé :

La légitimité et la performance du secteur public sont ébranlées par les crises environnement-santé en lien avec les productions agricoles. En réponse, nous voyons apparaître des discours sur l'adoption de 'paiement au résultat' comme solution gestionnaire dans plusieurs communautés épistémiques, telles que les gestionnaires publics, les scientifiques de l'environnement et de la santé. Cet instrument de gestion soulève toutefois de nombreux défis lorsqu'il est appliqué aux enjeux environnementaux et sanitaires émergents : tout d'abord pour la définition d'un 'résultat' scientifiquement pertinent ; puis pour son intégration dans un schéma gestionnaire et la mise en œuvre de ce dernier.

Ici, nous mobilisons le cadre conceptuel de la performativité pour étudier des discours de scientifiques et de gestionnaires publics praticiens. Sur plusieurs terrains - tels que le nexus environnement-santé, *One Health* dans le secteur public, et la protection de la biodiversité -, nous explorons les représentations de ce que pourrait être un résultat pertinent à rémunérer.

Pour cela, nous avons développé une stratégie d'exploration des allégations managériales entourant la notion de 'résultat' en prenant la littérature gestionnaire comme point de départ.

Les apports managériaux théoriques de cette thèse sont la construction d'un cadre conceptuel de la notion de résultat, et la contribution aux travaux sur la gestion de la complexité. En pratique, cette recherche doctorale soutient la réflexion des gestionnaires publics pour concevoir un paiement au résultat sur des enjeux complexes émergents. Enfin, l'approche interdisciplinaire a révélé de nouveaux territoires pour les sciences de gestion.

Descripteurs : Notion de résultat, paiement au résultat, management de la complexité, performativité, public management, allégation managériale, interdisciplinarité, nexus environnement-santé, biodiversité, Santé Publique, urgence lente, One Health.

Title and Abstract:

Public action facing emerging environmental and public health challenges: prospects for result-based payments

Public sector's legitimacy's appraisal is currently undermined by environmental-health crises related to agricultural production, and its performance in managing them is questioned. In response, several epistemic communities, such as public managers, environment and public health scientists, develop a discourse promoting 'result-based payments' as a managerial solution. This managerial tool, however, bring several challenges when applied to emerging environmental and public health issues: the first of them being to define a scientifically relevant 'result', and then to integrate it into a management scheme and its implementation.

In this research, we use the conceptual framework of performativity to study several types of discourses from scientists and public managers. We explore several fields - such as the environment-health nexus, One Health in the public sector and biodiversity protection – identifying representations of what might be a relevant result to pay, according to them.

To this end, we developed an exploration strategy, grounded in managerial literature, and identifying the managerial claims surrounding the notion of result.

The theoretical managerial contributions of this thesis are the development of a conceptual framework on the notion of result, and our contribution to research in complexity management. Contributions are also practical, since this doctoral research supports public managers' reflection on how to design a result-based payment managerial scheme for complex emerging issues. Finally, the interdisciplinary approach of this thesis has revealed new areas of growth for management sciences.

Keywords: Notion of result, result-based payments, complexity management, performativity, public management, managerial claims, interdisciplinarity, health-environment nexus, biodiversity, Public Health, slow emergency, One Health.

Remerciements

”Je n’admire pas la chance, mais ce qui multiplie les chances”

(I don’t admire luck, but what multiplies luck)

Paul Valéry

Les cahiers, édition de la Pléiade, tome 1. page 243

First of all, I would like to thank my two codirector Prof Étienne Maclouf and Prof Aletta Bonn, as well as Dr Guy Pe’er for daring to conduct this interdisciplinary and Franco-German research. I want to praise their commitment to make this research work despite long distance, different working habits and throughout the Covid crisis. Building up and supervising this thesis required real managerial innovations from both sides.

Thank you for believing in this project, and for directing it together while having met just once in person. This work would not have been the same without the great freedom you entrusted me with.

Je tiens en particulier à remercier Étienne Maclouf pour ses encouragements et son soutien dès le début houleux et tout au long de la thèse. Merci de m’avoir laissé construire ce projet de recherche interdisciplinaire franco-allemand, d’avoir encouragé les détours et d’avoir proposé des points d’ancrage en gestion comme autant de nouvelles pistes à explorer.

Aletta, this thesis would never have been possible without the warm welcoming you offered to this project when it was still in its infancy. I value the luck I had becoming your PhD student. Thank you for your pedagogy and patience when building up the research structure and methodology, working toward articulating the prerequisites of two different disciplines. Thank you for your support in so many ways, for being an inspiring role model.

Guy, thank you for your daily support throughout the PhD, for your enthusiastic interest and your amazing level of energy. I valued the constructive way you point out the weak

spots of a project and suggest a solution to deal with it, and your scientific rigour. Witnessing your mind at work was an impressive and humbling experience.

My warm regards to the Professors Marie Göransson, Charles Barthold and Laurent Mériade for having taken on the task to review this manuscript; together with Professors Véronique Chanut, Simon Porcher, and M. François-Gilles Le Theule for completing this jury. I thank you for your consideration of my work, and I look forward to our discussion.

Mes remerciements au ministère chargé de l'Agriculture, qui m'a permis de me consacrer sereinement à la réalisation de cette recherche grâce à son soutien matériel.

I would like to thank the *German centre for integrative biodiversity research* (iDiv) for its generous hosting of PhD research, providing me with a laptop, and access to valuable knowledge sources. Thank you to the doctoral schools *Higrade* from UFZ and *yDiv* from idiv for their careful consideration and time dedicated to welcome, accompany and support PhD students throughout their research. I am very grateful to have had the opportunity of growing this doctoral research in such an enabling greenhouse, nourished by the diversity of people and projects.

Merci au Professeur Véronique Chanut pour son accueil au sein du LARGEPA, ainsi qu'aux membres de l'équipe pédagogique qui par leurs questions et leurs suggestions ont contribué à faire mûrir ma réflexion et à l'enrichir. Merci aussi de votre engagement pour créer le label européen à l'université Paris 2 Panthéon Assas à l'occasion de ma thèse.

Au terme de ce parcours de recherche, je remercie enfin celles et ceux qui l'ont rendu possible par leur soutien au moment de sa construction.

Tout d'abord Madame Sylvie Mialet qui m'a orientée vers de bons interlocuteurs pour mûrir le projet de faire une thèse FCPR, à mes collègues. Merci également à l'ensemble de l'équipe de l'ENSV pour son soutien précoce en me permettant de suivre un master 2 en économie de l'environnement à AgroParis Tech. Merci à Madame Nathalie

Guerson, directrice de l'ENSV, de m'avoir recueillie dans ses équipes pour quelques mois de transition, qui m'ont permis de (re)mettre ce projet sur pieds.

J'exprime ma gratitude à Monsieur Francois-Gilles Le Theule, du CGAAER, pour son immense soutien lors de la construction de ce projet doctoral. Merci d'avoir cru en l'intérêt de ce projet et d'avoir oeuvré pour qu'il puisse voir le jour malgré des conditions initiales difficiles. Votre bienveillance et votre implication tout au long de la thèse ont largement dépassé le rôle de référent pour la Commission FCPR, soyez-en remercié.

With all my heart, I want to thank the many people who generously contributed with their time to this research. By alphabetical order: Hélène Amar, Jean-Luc Angot, Reinhild Benning, Marc Benoit, Franck Berthe, Catherine Bertrand-Ferrandis, Karine Boquet, Céline Couderc-Obert, Stéphane de la Rocque, Loïc Dombreval, Bruno Ferreira, Lionel Fournier, Julien Fosse, Didier Houssin, Dr Andreas Hensel, Thierry Lefrançois, Manuelle Miller, Aloïse Quesne, Prof. Dr Markus Schick, Angela Schug, and Dr. Josef Tumbrinck, to the participants to the *Bulletin* board, as well as all the other enlightening participants who preferred to remain anonymous.

By sharing their experience and their commitment to continuously improve management of public health in all its dimensions, including biodiversity protection, they largely contributed to grounding this research in the complexity of science and public administration. Receiving their testimony and trust was an honour.

J'ai une pensée émue pour feu le Professeur Laurent Mermet, et son enthousiasme communicatif en tant que chercheur et en tant que personne. Pour son exigence scientifique (toute stratégique) en faveur de la gestion environnementale ; et pour son rire tonitruant quand il me racontait qu'enfant, il allait donner des morceaux de sucre aux rats laveurs du zoo...

Enfin, je suis reconnaissante envers mes collègues ISPV, en particulier David, Louise Hadrien et Claudine qui m'ont tenue au courant des nouvelles au ministère durant mon exil. Un grand merci pour la confiance, et le soutien providentiel d'Hélène Amar qui m'a permis de terminer ce projet de thèse en parallèle d'une prise de poste en période

de pic d'activité. Remerciements également à mes nouveaux collègues pour leurs gentils encouragements.

The adventure of a doctoral research is said to be solitary...It is somehow true, but it certainly wasn't lonely in my case ! Here I want to thank all the companions of this journey.

On the German side, I was very lucky to meet the team of PhD students in the ESS department Kevin, Felipe, Julia R-L, Julia v. G, Susanne, and Matteo, with whom I shared some of the PhD's ups and downs, plant cuttings, Zoom invitations, qualitative analysis papers, and marshmallow roasting by the firecamp. Many thanks also to Andrea Perino for her inspiring tips on PhD management.

Dear Jana, thank you for being the best office mate ever. Thank you for your jolly spirit, for the yoga tips, and for having shared my enthusiasm in transforming our office into a cosy jungle ! You have been the sunshine of many dull and cold days of my life in Leipzig...

This work would not have seen the light but for the immense help from Raja Richter as a (vet)student research assistant for almost a year. Thank you, Raja for conducting the One Health's interviews in German, transcribing them, and contributing to revealing the richness of their content.

I also need to express my admiration and thankfulness to Daria Vodenko. At a time when I had to rethink the structure of this research because of Covid, your commitment as an intern enabled me to keep the health-environment nexus part afloat, and I am really grateful to you for this. You are a brave person, and I hope I'll have the chance to say it to you in person one day.

My warm thanks to Laetitia Navarro for co-piloting the iDiv workshop by my side. Thank you for your interest in the project, for your encouragement, and for sharing your experience of scientific group animation. I'll always think with a smile of the moment we decided to add a unicorn into our presentation !

To Volker, Silvia and Ines: thank you for being so welcoming at my arrival in iDiv, and for helping me figure out the complicated (and numerous !) administrative rules a guest PhD have to follow in Germany. Thank you so much for providing me with a laptop (even if it's one with a German keyboard), for your technical support

throughout the research, and for finding a way for me to keep it during the writing phase (I got used to the German keyboard after all).

Du côté français, je veux remercier mes 'co-doctorants' Éliisa, Olivier et Pierre, pour tous ces moments partagés et d'avoir pris le temps de nous retrouver lors de mes passages à Paris. Leurs questions sur la recherche en cours, leurs suggestions et l'exemple de leurs propres travaux ont été extrêmement stimulants.

Éliisa, merci de ton soutien et d'avoir partagé ton ressenti de doctorante ayant une forte valence interdisciplinaire. S'inscrire en doctorat en sciences de gestion après une formation initiale dans le domaine de la santé est un défi par bien des aspects... quelle chance d'avoir pu partager cette expérience avec toi au cours de nos longues discussions.

Olivier, merci de m'avoir invitée à me rapprocher des travaux du Museum d'Histoire naturelle ; et de tes conseils pour explorer les mondes de la littérature académique en gestion et en sciences de l'environnement.

Pierre, merci de tes conseils lors des exercices d'écriture, d'avoir su mettre en lumière des apports gestionnaires en herbe. Merci aussi de m'avoir éclairée sur les us et coutumes des autochtones.

Merci également à Ricardo pour le temps consacré à tenter de faire fonctionner une version récalcitrante d'Iramuteq pour les analyses lexicométrique.

Un immense merci à Madame Boutaba, ange gardien du LARGEPA, pour son soin plein de diligence aux doctorants, et son soutien sur certaines questions administratives atypiques tel que le Label européen.

Élise et Marie, un grand merci pour votre aide lors de la transcription des entretiens.

De tout cœur, un immense merci à mes très chers amis Annonciade, Anne-Pernelle, Kevin D. and Ginaud. Merci tout d'abord d'être encore mes amis après trois années de disparition dans des contrées éloignées (au sens propre comme figuré). Merci à ceux qui ont pu m'y rendre visite. Remerciements tout particuliers à Emily pour avoir relu la première partie de ce manuscrit.

A Marie-Jo et Georges, merci de votre soutien et d'être devenus ma famille lyonnaise quand cette thèse – entre autres- n'en était encore qu'à ses prémices...

Merci à Marina pour nos dîners et séances de travail de doctorantes, je te souhaite tout le meilleur pour ta thèse à ses débuts.

To all the people I met during those three years and who have absolutely nothing to do with my thesis, I am grateful for the breath of fresh air you unwarily provided. Thank you to the FAO's badminton team, for the international laugh at my not so straight forehand, and to Janine and Rui for making our weekend excursions in Italy. Merci à Anita pour les séances de yoga.

Sur une note plus intime, je veux remercier les membres de ma famille pour leur soutien. Merci d'avoir fait l'effort de suivre tant bien que mal à mes pérégrinations entre la France, l'Allemagne, et l'Italie, et d'avoir fait l'effort d'adapter votre emploi du temps en conséquence.

Dear Martin, thanks for sharing your experience of pursuing a PhD, as well as your opinion about the usefulness of this research project. I've learned a lot about One Health and the backstage of institutionalization processes thanks to you. You'd do a fine professional coach ! I recognize this thesis was a challenge for you too, and I know you've done the best you could on the long run.

Ich möchte mich auch bei der Großfamilie Heilmann dafür bedanken, dass sie sich immer nach meinen Fortschritten erkundigt hat, dass sie mir ermöglicht hat, mein Deutsch mit sächsischem Akzent zu verbessern, und dass sie sich so lautstark gegen die hilflos kurzsichtige *Agrarpolitik* (an beiden Enden des Spektrums) so lautstark kritisiert hat.

A mes chers parents, merci de m'avoir offert une base arrière où j'ai pu trouver, pour un jour ou un mois, le calme nécessaire à l'écriture, le temps du repos et des petits plats maison.

A ma sœur Alexie adorée et à mon beau-frère Arnaud (alias Arnaldo) : merci de vos encouragements et du temps passé ensemble à Rome. Alexie, I appreciate you being so chilled about not understanding exactly what I was trying to do or say ; it helped me accept the situation better when I also didn't have a clue ! The following pages are the reason I served you for not helping choose the colour of the paper for your wedding invitations... I hope you'll consider them as a tolerable excuse (for this time).

Tendres pensées pour mon chien Chutney, qui survit vaillamment à mes (trop) longues études supérieures. Je lui suis reconnaissante d’avoir su quand insister pour m’emmener en promenade lors de blocages, et d’avoir rythmé mes longues séances de travail passionné par ses ronflements indifférents.

Finally, I would like to extend this round of gratefulness to the non-human animals and to the plants, familiar or wild, who shared joyfully my PhD-student life (except for mosquitoes during a certain iDiv’s forest immersion experiment!). Going back and forth between the study of an organization theory’s book and the contemplation of the glorious blue of a *Xylocopa*; one might start to hear in its humble humming a distant echo of Mary Parker Follett’s statement that ” *Unity, not uniformity, must be our aim. We attain unity only through variety. Differences must be integrated, not annihilated, not absorbed* ”...

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	25
<i>PARTIE 1 : Contexte et problématique</i>	37
Chapitre 1 - Enjeux émergents, crise de légitimité et paiement au résultat dans le secteur public	39
Chapitre 2 - Complexités de la conception d'un résultat pour des enjeux émergents	69
Chapitre 3 – Prendre le ‘résultat’ comme objet d’étude gestionnaire	91
Chapitre 4 - Cadre théorique et problématique de recherche.....	127
<i>PARTIE 2 Démarche et stratégie</i>	145
Chapitre 5 - Genèse du projet doctoral et rapport à la recherche	147
Chapitre 6 - Stratégie et design de la recherche.....	171
Chapitre 7 - Posture épistémologique et méthodes.....	189
Chapitre 8 - Outillage par construction d'un guide de terrain au prisme des sciences de gestion.....	209
<i>PARTIE 3 : Observations de terrain</i>	245
Chapitre 9 – Allégations managériales dans les publications scientifiques du nexus environnement – santé.....	247
Chapitre 10 – Discours sur le résultat dans des entretiens de praticiens One Health en Europe	267
Chapitre 11 – Proposition de résultat pour la protection de la biodiversité lors d'un atelier à iDiv	303
Chapitre 12 - Illustration de paiement au résultat dans des cas pilotes européens du RBPN.....	331
<i>PARTIE 4 Apports et perspectives</i>	387

Chapitre 13 - Apports pour la conception de paiements au résultat dans pour le secteur public	389
Chapitre 14 - Apports théoriques méthodologiques et managériaux	411
Chapitre 15 - Défis et perspectives de mise en œuvre de paiements au résultat	421
<i>Conclusion générale</i>	437
<i>Bibliographie</i>	447
<i>Table des annexes</i>	497
<i>Table des figures</i>	577
<i>Liste des tableaux</i>	578
<i>Liste des encadrés</i>	579
<i>Table des matières</i>	581

Principales abréviations

Anses : Agence Nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail.

ASGE : Analyse stratégique pour la Gestion environnementale

CEP : Centre d'Étude et de prospective (ministère en charge de l'Agriculture)

CESCO : Centre d'écologie et des sciences de la conservation du Muséum National d'Histoire Naturelle

CGAAER : Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (ministère en charge de l'Agriculture)

DGAL : Direction générale de l'Alimentation (ministère en charge de l'Agriculture)

DGER : Direction générale de l'Enseignement et de la Recherche (ministère en charge de l'Agriculture)

DGPE : Direction générale de la Performance environnementale et économique (ministère en charge de l'Agriculture)

ENAP : École Nationale d'Administration publique (Université du Québec, Canada)

FAO : *Food and Agriculture Organisation of the United Nations*

FCPR : Formation complémentaire par la recherche

FNEGE : Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises

FNSEA : Fédération Nationale des Syndicats d'Exploitants Agricoles

GIEC : Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat

HNVF : *High Nature Value Farmland*

INRAE : Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (ex INRA : Institut National de la Recherche agronomique)

ISPV : Inspecteur de Santé publique Vétérinaire

MAEC : Mesures agroenvironnementales et climatiques

MBO : *Management by Objective*

NPM : *New Public Management* ou Nouveau Management public en français (NMP)

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OIE : Office international des Épizooties, désormais nommé Organisation mondiale de la Santé animale (OMSA)

OMS : Organisme mondial de la santé

ONG : Organisation non gouvernementale

PAC : Politique Agricole Commune

RBPN : *Result-based payment Network* (voir chapitre 12)

UNEP : *United Nations Environment Programme*

Glossaire de termes employés dans le manuscrit

(Agro)écosystèmes : *« Les agroécosystèmes sont des écosystèmes cultivés, correspondant généralement à l'unité spatiale qu'est l'exploitation agricole et dont les fonctions écosystémiques sont valorisées par l'Homme sous forme de biens agricoles et de services. Il est ainsi co-produit par la nature et l'Homme (Neyton, Abbady, et Sarthou 2018) ». Les écosystèmes intègrent les agroécosystèmes, mais nous mettons 'Agro' entre parenthèses lorsque nous voulons rappeler la prise en compte de l'ensemble des écosystèmes, y compris agricoles. Nous écrirons 'agroécosystème' pour décrire un type d'écosystème particulier.*

Bien public : *« Bien que souvent utilisé comme synonyme de bien collectif, ce terme désigne en fait une variété particulière de biens collectifs : ceux dont l'usage procure à l'ensemble de la collectivité des avantages bien supérieurs à leur coût. Par exemple, la vaccination ou la lutte contre le sida sont des biens publics, car ils contribuent fortement à l'amélioration sanitaire de la société dans son ensemble. Alors que le bien collectif est défini par des critères techniques (non-rivalité et, pour les biens collectifs purs non-excluabilité), les biens publics sont caractérisés en outre par leurs effets fortement positifs (économies externes) sur la société dans son ensemble ». (Alternatives Economiques 2022).*

Biodiversité : *« La biodiversité est la diversité des organismes vivants, qui s'apprécie en considérant la diversité des espèces, celle des gènes au sein de chaque espèce, ainsi que l'organisation et la répartition des écosystèmes.*

La biodiversité est définie par la Convention sur la diversité biologique comme « la variabilité des êtres vivants de toute origine y compris, entre autres, les écosystèmes aquatiques et les complexes écologiques dont ils font partie : cela comprend la diversité au sein des espèces, ainsi que celle des écosystèmes.

Le concept de biodiversité concerne donc toutes les composantes et les variations du monde vivant. Les scientifiques distinguent trois niveaux d'organisation :

- *la diversité écologique (les écosystèmes) ;*
- *la diversité spécifique (les espèces) ;*
- *la diversité génétique (les gènes).*

Une autre composante essentielle et constitutive de la biodiversité sont les interactions au sein et entre chacun de ces trois niveaux d'organisation. » (Insee 2022a)

Communauté épistémique : « une communauté épistémique est un collectif de personnes ayant une expertise dans un domaine donné, expertise qui se traduit notamment par des compétences reconnues et par une légitimité et une autorité en matière de production de connaissances. Ces communautés sont une force motrice cruciale pour la production, la discussion et la diffusion des connaissances scientifiques. » (Meyer et Molyneux-Hodgson 2011)

Dans notre recherche, nous étendrons cette définition au-delà de la stricte sphère scientifique pour inclure les gestionnaires publics praticiens, ayant reçu une formation initiale scientifique ou travaillant à l'interface entre science et décision publique.

Croisement agriculture – environnement -santé (croisement AES) : Nous utilisons le terme de croisement pour décrire un ensemble de thématiques retrouvées comme objet d'étude scientifique à la fois par les disciplines relatives à l'agriculture, à l'environnement et à la santé.

Décideurs publics : Dans le manuscrit, nous utiliserons le terme de décideurs publics pour décrire des individus ayant un pouvoir décisionnel et d'orientation de la conception et de la mise en œuvre de politiques publiques. Les décideurs publics incluent ici les personnalités politiques et les hauts fonctionnaires. Nous les distinguerons des 'gestionnaires publics'.

Enjeu : Nous emploierons le terme « d'enjeu gestionnaire » pour décrire une situation dans laquelle une mise en gestion est source de tension entre les différentes parties intéressées, où un arbitrage doit être réalisé. Nous distinguerons 'enjeux' et 'thématiques' : les enjeux étant des thématiques mises en gestion.

Externalité : « Les économistes désignent par « externalité » ou « effet externe » le fait que l'activité de production ou de consommation d'un agent affecte le bien-être d'un autre sans qu'aucun des deux reçoive ou paye une compensation pour cet effet. Une externalité présente ainsi deux traits caractéristiques. D'une part, elle concerne un effet secondaire, une retombée extérieure d'une activité principale de production ou de consommation. D'autre part, l'interaction entre l'émetteur et le récepteur de cet effet ne s'accompagne d'aucune contrepartie marchande. Une externalité peut être positive ou négative selon que sa conséquence sur le bien-être est favorable ou défavorable » (Encyclopædia Universalis 2022).

Gestionnaires publics : Nous emploierons ce terme pour décrire des individus ou groupes de personnes en charge de la mise en application des politiques publiques. Un gestionnaire public peut également être un décideur public (voir ci-dessus) s'il participe à la prise de décision. Nous incluons sous ce terme à la fois les fonctionnaires, mais aussi le personnel des agences chargés de la mise en œuvre de programmes publics.

Gestion par résultats : *” Cadre de gestion axé sur la vérification permanente (plus d’une année) des extrants (outputs) liés au fonctionnement général de l’organisation. Ces derniers émanent des objectifs et des sous-objectifs de chaque unité. En d’autres mots, la Gestion par les résultats focalise sur les résultats de l’organisation plutôt que sur les résultats individuels en accordant, selon les situations, le choix des moyens (Gouvernement du Québec, 2000). L’aspect le plus positif de ce courant de pensée consiste à déléguer le pouvoir de solution en habilitant davantage les employés de première ligne (empowerment). ” (Mazouz 2008, p.172).*

Santé : *« La santé est un état complet de bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d’infirmité »* Constitution de l’Organisation mondiale de la Santé (OMS, 1948)

Santé publique : définition de l’OMS *« La santé publique est la science et l’art de prévenir les maladies, de prolonger la vie et d’améliorer la santé et la vitalité mentale et physique des individus, par les moyens d’une action collective concertée »* (OMS, 1952).

Santé publique Vétérinaire : *« La santé publique vétérinaire est l’ensemble des actions collectives, principalement régaliennes, en rapport avec les animaux sauvages ou domestiques, leurs services et leurs productions entrant notamment dans la chaîne alimentaire, qui visent à préserver les santés humaines et animales – y compris l’état de bien-être – et la santé des écosystèmes. Elle contribue ainsi au développement durable et à la mise en œuvre du concept ‘Une Seule Santé’ »,* Définition élaborée par l’Académie vétérinaire de France le 17 juin 2021

Thématiques : Dans ce manuscrit, les ‘thématiques’ décrivent les dimensions biologiques ou physiques qui font l’objet d’une mise en gestion. Ce sont des objets gestionnaires naturels, des faits scientifiques. Le terme ne comporte pas d’acception gestionnaire. Par exemple nous parlerons de ‘thématique’ perte de biodiversité pour

décrire le constat scientifique. Une thématique, quand elle fait l'objet d'une mise en gestion, devient un enjeu gestionnaire ; l'enjeu perte de biodiversité adresse le problème d'appréciation et de priorisation de l'action sur la thématique 'perte de biodiversité'.

Note aux lecteurs et lectrices

Anonymisation de l'écriture :

Certaines des personnes rencontrées durant la thèse ont accepté de partager leurs expériences et représentations sans filtre à condition de la garantie de notre discrétion. Leur confiance nous honore et nous oblige. Nous n'emploierons aucun prénom ou nom dans ce manuscrit.

Convention d'écriture :

Les citations issues de sources bibliographiques et les propos des personnes rencontrées dans le cadre de la recherche et dont les paroles ont fait l'objet d'une transcription mot à mot sont présentés entre guillemets doubles, et en italique. Lorsqu'un passage de ces citations a été retiré pour faciliter la lecture, nous l'indiquons par la ponctuation « (...) ». Lorsque les auteurs utilisent une accentuation de leur texte, nous l'avons rapportée telle quelle. Lorsque nous avons nous-même apporté des accentuations aux textes ou paroles rapportées, nous l'avons indiqué en note de bas de page.

Les passages sur lesquels nous avons voulu attirer l'attention du lecteur sont en caractères gras ou soulignés dans le corps du texte.

Traductions des textes en anglais :

Nous avons choisi de laisser les citations de source bibliographiques et les citations issues de nos observations et entretiens dans leur langue originelle, c'est-à-dire en français ou en anglais. Nous avons fait ce choix dans la mesure où, n'étant pas traducteurs de professions, toute traduction porte le risque de ne pas reproduire fidèlement la pensée de son auteur. Lorsque nous avons estimé qu'une traduction de l'anglais vers le français était nécessaire, nous l'avons traduit nous-même, et l'avons indiqué par une note de bas de page.

Les termes en anglais sont présentés en italique dans le texte.

Conventions de citations :

Les citations dans le texte indiquent l'ensemble des auteurs lorsque ceux-ci sont au nombre de trois ou moins. Au-delà, le nom du premier auteur est indiqué suivi de l'expression "et al."

Avant-propos

Peter HANDKE, Über die Dörfer (1981)

Aber du wirst mir jetzt sagen, was ich tun soll.

Spiele das Spiel.

Gefährde die Arbeit noch mehr.

Sei nicht die Hauptperson.

Such die Gegenüberstellung.

Aber sei absichtslos.

Vermeide die Hintergedanken.

Verschweige nichts.

Sei weich und stark.

Sei schlau, laß dich ein und verachte den Sieg.

Beobachte nicht, prüfe nicht, sondern bleib geistesgegenwärtig bereit für die Zeichen.

Sei erschütterbar.

Zeig deine Augen, wink die anderen ins Tiefe, Sorge für den Raum und betrachte einen jeden in seinem Bild.

Entscheide nur begeistert.

Scheitere ruhig.

Vor allem hab Zeit und nimm Umwege.

Laß dich ablenken.

Mach sozusagen Urlaub.

Überhör keinen Baum und kein Wasser.

Kehr ein, wo du Lust hast und gönne dir die Sonne.

Mais maintenant tu vas me dire ce que je dois faire.

Joue le jeu.

Menace le travail encore plus.

Ne sois pas le personnage principal.

Cherche la confrontation.

Mais n'aie pas d'intention.

Évite les arrière-pensées.

Ne tais rien.

Sois doux et fort.

Sois malin, enterviens et méprise la victoire.

N'observe pas, n'examine pas, mais reste prêt pour les signes, vigilant.

Sois ébranlable.

Montre tes yeux, entraîne les autres dans ce qui est profond, prends soin de l'espace et considère chacun dans son image.

Ne décide qu'enthousiasmé.

Échoue avec tranquillité.

Surtout aie du temps et fais des détours.

Laisse-toi distraire.

Mets-toi pour ainsi dire en congé.

Ne néglige la voix d'aucun arbre, d'aucune eau.

Entre où tu as envie et accorde-toi le soleil.

*Vergiß die Angehörigen, bestärke die
Unbekannten, bück dich nach
Nebensachen, weich aus in die
Menschenleere, pfeif auf das
Schicksalsdrama, mißachte das
Unglück, zerlach den Konflikt.*

*Bewege Dich in deinen Eigenfarben; bis
du im Recht bist und das Rauschen der
Blätter süß wird.*

Geh über die Dörfer.

Ich komme dir nach.

*Oublie ta famille, donne des forces aux inconnus,
penche-toi sur les détails,
pars où il n'y a personne,
fous-toi du drame du destin,
dédaigne le malheur,
apaise le conflit de ton rire.*

*Mets-toi dans tes couleurs, sois dans ton droit,
et que le bruit des feuilles devienne doux.*

Passe par les villages,

je te suis.

traduit de l'allemand par Georges-Arthur
Goldschmidt (1996)

Introduction générale

“The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence. It is to act with yesterday’s logic.”

” Le plus grand danger dans les moments de turbulence, ce n’est pas la turbulence, c’est d’agir avec la logique d’hier”

Peter Drucker Théoricien américain du management 1909-2005

Vers une gestion publique par les résultats pour des enjeux écologiques et sanitaires ?

Au niveau des instances gouvernementales, la prise de conscience de l’impact environnemental des activités humaines se combine désormais avec une prise de conscience de l’effet boomerang d’une telle dégradation sur la santé des populations. L’accroissement des connaissances en écologie, aussi bien qu’en santé publique nous alerte sur des facteurs de risques jusqu’à présent inconnus. Dernièrement, la pandémie au Covid- 19 et ses nombreux variants a démontré au monde entier l’importance de développer des mécanismes collectifs de prévention et de gestion de nouvelles menaces pour la santé.

Cet évènement exceptionnel a également mis en lumière l’interdépendance des humains avec leurs écosystèmes, en particulier avec ceux qui leur fournissent des matières premières agricoles. Au long terme, préserver la santé des populations passe donc par une préservation de leur environnement. Toutefois, de nombreuses incertitudes scientifiques demeurent quant à la nature exacte des liens entre la protection de l’environnement et de la santé. En effet, ils prennent souvent la forme de boucles de rétroaction et la multitude des paramètres individuels et collectifs qui interfèrent, rend complexe leur élucidation.

Pourtant, malgré toutes ces incertitudes sur les causes et les leviers d’influence, l’inaction n’est plus une option. Les rapports alarmants du GIEC sur le dérèglement

climatique (IPCC 2022), de l'IPBES sur la disparition de la biodiversité (IPBES 2019) et les impacts sur la santé (IPBES 2020; Korn, Stadler, and Bonn 2019) ; l'augmentation de la famine dans le monde et des inégalités nous pressent à trouver des solutions durables de cohabitation entre les êtres vivants de notre planète. Alors même que notre Terre vient de voir naître le 8 milliardième humain, la préservation durable de nos systèmes alimentaires devient de plus en plus pressante. Or, elle repose sur la dépendance de nos systèmes de production agricole à la biodiversité¹ ; dont nous ne parvenons pas à endiguer le déclin (Díaz et al. 2019 ; European Court of Auditors 2020).

L'implication croissante des États dans prise en charge durable de la protection de l'environnement et de la santé est déterminante. Cette implication est croissante, bien que relativement récente. En effet, alors qu'elles étaient surtout orientées vers une augmentation de productivité au siècle dernier, les politiques agricoles des pays occidentaux sont désormais tenues de prendre en compte des paramètres environnementaux et sanitaires.

Or, intégrer ces nouveaux paramètres dans la conception et la mise en œuvre des politiques agroenvironnementales ne va pas de soi. Plusieurs facteurs expliquent les difficultés observées : une inertie administrative, une forte incertitude scientifique, une structure administrative en silos alors que ces enjeux nécessitent une transversalité, un manque de conviction dans l'intérêt d'investir dans la prévention, etc. Mais l'écart croissant entre l'efficacité des politiques agroenvironnementales, et l'ampleur des enjeux environnementaux et sanitaires vient perturber la crédibilité et la légitimité du secteur public. Il apparaît que de nouvelles manières de penser les problèmes sont nécessaires, et par corollaire que de nouveaux modes de gestion doivent se développer (Maclouf 2022). Ce travail de recherche doctorale s'inscrit dans la continuité des travaux de recherche du Professeur Étienne Maclouf portant sur l'étude des solutions mises en œuvre pour « inciter notre société à protéger la biodiversité » (É. Maclouf 2017), en se portant sur le contexte gestionnaire public, à une échelle nationale.

¹ Ces influences réciproques peuvent être bénéfiques, par exemple le cas de la pollinisation par les insectes sauvages des vergers de fruits à destination de la consommation humaine ; mais également négative, avec la prolifération incontrôlable de ravageurs de récoltes par exemple.

Parmi les réponses possibles du secteur public, nous observons l'émergence d'un discours sur l'intérêt d'adopter une gestion dite 'orientée résultat' (voire même d'adopter des 'paiements au résultat') pour la mise en gestion d'enjeux émergents ayant une composante (agro)environnementale et sanitaire. Selon ses promoteurs, une approche par le résultat serait de nature à améliorer la mise en gestion en focalisant les parties intéressées sur la production d'un 'résultat', par opposition à une approche prescriptive des moyens. Nous retrouvons ainsi le terme « d'orientation résultat » mobilisé dans plusieurs cercles : ceux des gestionnaires publics - par exemple la gestion par résultat (Mazouz 2008)- ; mais aussi ceux de scientifiques qui étudient les moyens de préserver les agroécosystèmes (Daily et al. 2009 ; Burton and Schwarz 2013).

Or, derrière un apparent consensus sur l'intérêt d'une orientation résultat ou d'un paiement au résultat (qui est une forme d'orientation résultat), se cache une multitude d'influences, de représentations mentales et d'aspirations managériales. **Notre recherche commence par une intuition quant au terme de 'résultat' : les parties intéressées qui l'emploient parlent-elles toutes de la même chose ?** En effet, il s'agit d'un terme assez généraliste pour que chacun puisse y projeter ses propres conceptions. À juste titre, d'aucuns s'accordent à souhaiter plus de 'résultats'. Cette adhésion repousse dans l'ombre de l'évidence la recherche de définition commune.

En pratique, des tentatives de mise en œuvre de paiement au résultat émergent ; soit sur le terrain pour la protection de la biodiversité agricole ; soit sous l'impulsion de la Commission européenne qui a communiqué sur son ambition d'adopter des paiements au résultat pour la mise en œuvre de la Politique Agricole Commune... Ainsi, l'idée d'adopter des paiements au résultat fait son chemin ; et ce quelle que soit la forme qu'ils prennent. Cette idée contribue à faire advenir une réalité. Ainsi, en reprenant le concept de performativité forgé par Austin (1975), nous pouvons poser la proposition de travail suivante : l'idée de paiement au résultat est en train d'advenir. C'est-à-dire qu'elle promeut des représentations de mise en gestion qui tente de s'incarner. Nous nommerons des 'allégations managériales' ces représentations, explicites ou implicites, de ce à quoi un schéma gestionnaire de paiement au résultat devrait ressembler. Reste à savoir quelles peuvent être ces allégations managériales, puisque nous mettons en doute l'unicité de la notion de résultat.

C'est précisément ce que nous explorons dans notre recherche, en demandant à plusieurs disciplines de partager leurs propres définitions et représentations – leurs allégations managériales - de ce qu'est un résultat, ainsi que de la manière dont il devrait être intégré dans les processus de mise en gestion. Nous nous sommes intéressés aux manières de se représenter ce que serait un bon résultat à l'interface entre les discours scientifiques et les discours gestionnaires. C'est-à-dire que nous interrogeons l'unicité de la notion de résultat, lorsque ce terme est mobilisé à l'interface science-décision publique, pour des objets gestionnaires qui articulent des enjeux environnementaux et sanitaires.

Ces considérations nous amènent à formuler la problématique de recherche suivante :

À l'interface entre sciences et politiques publiques de gestion des enjeux écologiques et sanitaires émergents, quelles sont les allégations managériales associées à la notion de résultat ?

Pour répondre à cette question, nous avons construit une exploration de la notion de résultat lorsqu'elle est mobilisée sur ces thématiques émergentes.

Construire une exploration de la notion de résultat

Explorer les différentes facettes d'une notion requiert dans un premier temps de délimiter le champ de l'investigation. Pour cela, nous nous appuyons sur des observations de communautés épistémiques (Meyer and Molyneux-Hodgson 2011). C'est-à-dire sur des ensembles de personnes qui partagent une même manière de formuler des problèmes et d'y apporter des solutions. Plus précisément, nous nous intéressons à l'expression d'idées et de représentations au sein de ces communautés à la frontière entre science et décision publique. Ces représentations ne portent pas nécessairement sur la manière de mettre en gestion un objet gestionnaire ; mais quand c'est le cas, nous les nommons des 'allégations managériales'.

Ainsi, notre exploration de la notion de résultat s'appuie sur l'étude des allégations managériales formulées par plusieurs communautés épistémiques à l'interface entre les sciences de l'environnement et de la santé, et les gestionnaires publics.

Une enquête de terrain est menée afin d'identifier les interprétations que les acteurs en présence font des dispositifs et de comprendre les logiques avec lesquelles ils les mettent en œuvre. Nous étudions donc des discours, des énoncés, des propositions, et la manière dont ils contribuent à façonner la manière de formuler des problèmes et de les mettre en gestion.

La première étape de notre recherche a consisté à construire un outil qui nous permette de repérer ses allégations managériales relatives au résultat, au sein d'une multitude d'affirmations de différentes natures (surtout scientifiques) ; et quelle que soit la manière dont elles sont formulées. En effet, sous couvert d'une affirmation d'une réalité scientifique, ne retrouvons-nous pas une proposition de formatage du problème ? Ou une affirmation implicite sur la manière de le mettre en gestion ?

Ainsi, nous avons besoin de repères pour identifier les indices relatifs à la notion de résultat dans les discours. À quelles formes faut-il faire attention si nous voulons identifier un 'résultat' qui ne porterait pas explicitement ce nom ?

Une revue de la littérature gestionnaire nous a permis de collecter des éclairages sur ce à quoi pourrait ressembler un résultat. Ces observations ont été regroupées en catégories, qui nous ont permis de construire l'outil dont nous avons besoin pour la suite de notre exploration : un guide de terrain des formes de résultat.

En vous appuyant sur ce guide de terrain, nous avons ensuite procédé à notre exploration des discours à l'interface entre science et décision publique. Celle-ci s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons recherché les allégations managériales énoncées dans des contextes qui ne mobilisent pas explicitement le terme de 'résultat'. Puis, dans un deuxième temps, nous avons exploré plus spécifiquement les allégations managériales entourant le résultat lorsque celui-ci est mobilisé pour des paiements au résultat.

Explorer des résultats qui ne portent pas ce nom

Nous avons donc commencé par une recherche sur les allégations managériales dans le nexus environnement santé. Le terme nexus désigne un nœud, une intersection où les objets d'étude relèvent autant des questions environnementales que sanitaires. Nous y retrouvons l'emploi du terme de 'résultat', mais il n'est pas nécessairement employé dans une acception managériale.

Dans le nexus, nous sommes tout d'abord attachés à explorer les allégations managériales d'approches dites 'intégrées' de la santé. Ces dernières mobilisent le terme 'intégré' pour souligner que les dimensions environnementales et sanitaires sont traitées comme un continuum dans les travaux de recherche, qu'elles ne sont pas distinguées. Une revue systématique de la littérature scientifique sur ces approches intégrées de la santé nous a permis d'identifier des éclairages des enjeux gestionnaires associés aux résultats sur les thématiques d'intérêt.

Nous avons ensuite approfondi les allégations managériales d'une de ces approches intégrées : l'approche One Health, mais cette fois-ci en étudiant un autre registre de discours contenant des allégations managériales. Nous avons conduit des entretiens approfondis auprès de plus d'une quarantaine de professionnels de One Health, exerçant dans le domaine de la santé publique en Europe et auprès d'organisations internationales. Ceux-ci éclairent les enjeux gestionnaires à la mise en œuvre d'une approche innovante de la santé dans le secteur public, et proposent un regard innovant sur la notion de résultat.

Questionner le résultat qui pourrait faire l'objet d'un paiement

Un deuxième volet de notre exploration porte cette fois sur le résultat explicitement nommé comme tel (dans une acception gestionnaire). Nous retrouvons cet emploi du terme résultat dans les contextes gestionnaires de paiement au résultat². Nous avons retenu ces contextes de gestion, car le principe relativement simple de 'paiement' nous permet de nous concentrer sur la proposition de résultat des énoncés.

Plus précisément, nous avons étudié des propositions de résultats pouvant faire l'objet d'une rémunération auprès d'un groupe de chercheurs en sciences de la conservation, à l'occasion d'un atelier que nous avons conçu et animé.

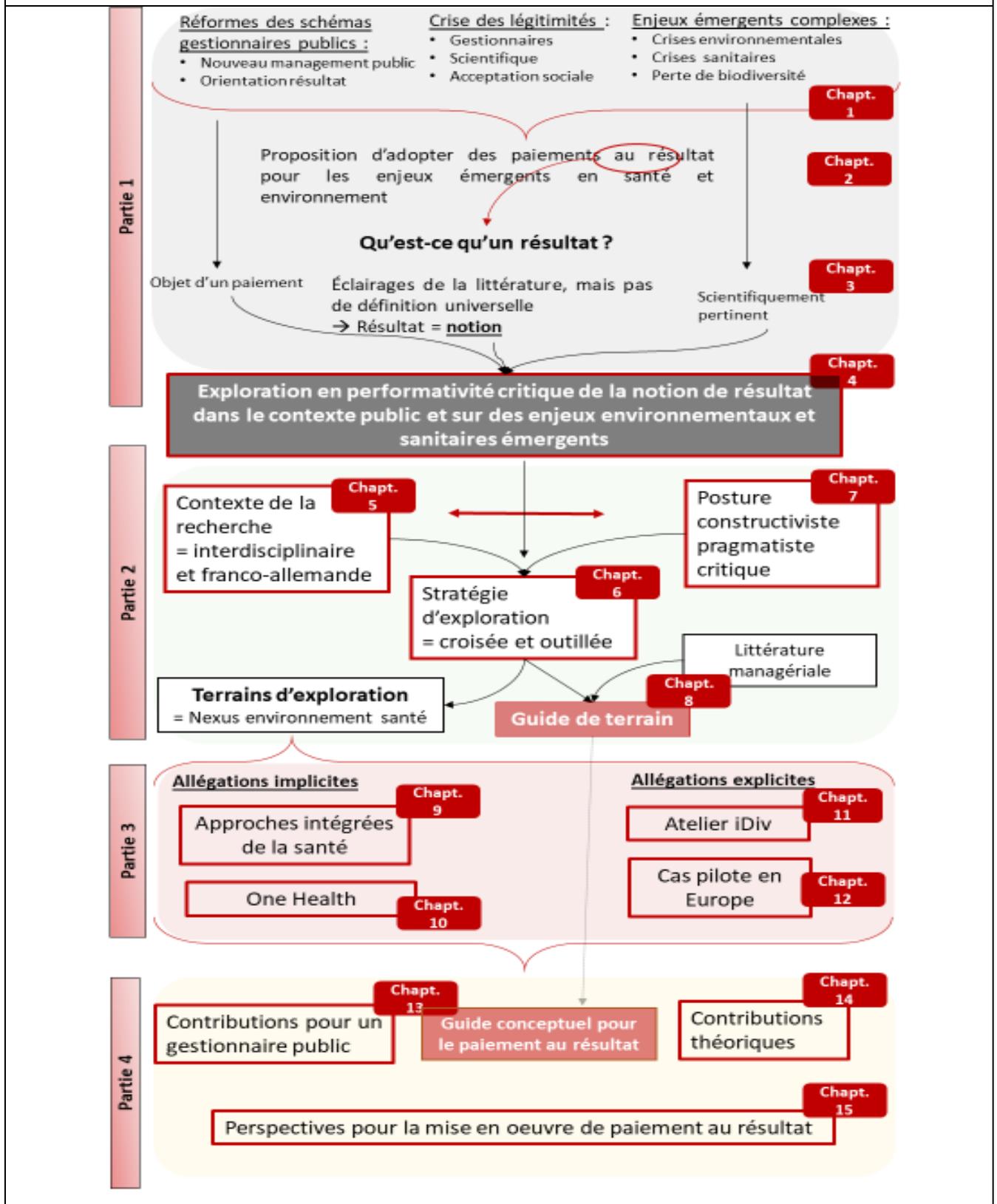
² Aussi au pluriel : paiements au résultat

Nous avons également recueilli les propositions gestionnaires issues de cas pilotes européens de paiements au résultat pour la préservation de la biodiversité agricole et des services écosystémiques à travers l'Europe.

Structure générale de la recherche

Le schéma de la fig. 1 ci-dessous présente la structure générale de la recherche doctorale et la stratégie de construction d'une exploration de la notion de résultat. À partir de notre problématique de recherche, nous nous mettons en condition d'identifier toutes les formes de résultat possible, en explorant d'abord la littérature gestionnaire pour construire un guide de terrain. Celui-ci est mobilisé dans les explorations de terrain, qui ont été sélectionnées pour leur couverture thématique et leur diversité de modes d'énonciation. Les observations sont ensuite regroupées et formatées en un cadre conceptuel conçu pour guider un gestionnaire praticien cherchant à mettre en œuvre un paiement au résultat.

Figure 1 : Schéma général de la recherche doctorale



Synopsis de la thèse

Après avoir présenté la structure générale de la recherche, nous présentons maintenant le contenu de ce manuscrit en développant le contenu de chaque chapitre.

Dans la première partie, nous commençons par exposer le cadre de notre recherche, tant du point de vue des limitations du sujet que de la manière dont nous l’abordons.

Dans le premier chapitre, nous exposons la disruption causée par des enjeux émergents au croisement agriculture - environnement - santé publique (abrégé en croisement AES). Leur mise en gestion bureaucratique fait l’objet d’une vive critique tant sur le plan de la performance que de la légitimité du secteur public. La prise de conscience progressive de la nécessité d’adapter les processus gestionnaires crée un espace où peuvent s’exprimer des innovations gestionnaires, parmi lesquelles la proposition d’adopter un mode de gestion par ‘paiement au résultat’.

Mais nous voyons dans le deuxième chapitre qu’une telle proposition, si elle devait être mise en œuvre sur ces enjeux émergents, n’est pas sans difficulté. En effet, elle fait s’articuler une complexité biologique (au croisement entre (agro)écologie et santé publique) à une complexité gestionnaire autour de la formulation du résultat.

Le troisième chapitre positionne notre recherche par rapport à la littérature existante en sciences de gestion qui éclaire la notion de résultat. Nous recherchons une définition du terme de résultat et parcourons l’historique des modes de gestion ‘orientée résultat’. Nous questionnons également notre recherche autour de la notion de résultat en nous demandant dans quelle mesure elle intéresse respectivement les chercheurs en gestion et en sciences de la conservation et de la santé.

Le quatrième chapitre présente notre problématique de recherche sur la notion de résultat, ainsi que le cadre théorique que nous avons mobilisé en performativité critique (Aggeri 2017; Cabantous et al. 2016 ; Abrahamson, Berkowitz, et Dumez, 2016).

Dans la deuxième partie, nous présentons les différentes étapes de construction de la recherche, et la manière dont elles ont influencé celle-ci. Le contexte de sa conception, et les conditions matérielles de la réalisation, et les ancrages

épistémologiques ont fortement contraint la manière dont nous avons répondu à notre problématique, en construisant une stratégie et un outillage d'exploration.

Le cinquième chapitre expose le contexte de construction et de réalisation de la thèse, et son influence sur notre rapport à la recherche. D'emblée, nous avons positionné la recherche dans une démarche à la fois interdisciplinaire et européenne. Cela nous a conduits à construire un partenariat franco-allemand avec un centre de recherche sur la biodiversité et les services écosystémiques : le *German centre for integrative biodiversity research (iDiv)*, et à candidater pour l'obtention d'un label européen. Cette immersion à iDiv a enrichi les perspectives de notre travail doctoral et a façonné sa structure et son design.

Le sixième chapitre présente notre stratégie d'exploration outillée des allégations managériales relatives à la notion de résultat. Nous explicitons le raisonnement qui nous a poussé à sélectionner les terrains d'observation mentionnés plus haut.

Le septième chapitre expose notre posture épistémologique et notre choix de méthodes de recherche en cohérence. Notre recherche doctorale a croisé de nombreux mondes épistémologiques, entre sciences de gestion et sciences de la conservation et de la santé. Nous avons tenté de les mettre en dialogue en adoptant un positionnement épistémique constructiviste pragmatique (Avenier 2011) dans notre propre recherche. Nous explicitons les conséquences de ce positionnement sur la conduite de la recherche et ses conclusions.

Le huitième chapitre décrit les étapes de construction de ce que nous avons nommé notre 'guide de terrain'. Il s'agit de la dernière étape de préparation de notre recherche, qui a consisté à concevoir un outil d'aide exploratoire à partir de la littérature gestionnaire. Il retrace le processus de recherche de formes possibles de résultat dans les écoles de la théorie des organisations et dans les travaux sur la gestion par résultat dans le secteur public de Bachir Mazouz (Mazouz 2017).

La deuxième partie présente notre exploration des allégations managériales relatives au résultat dans plusieurs situations de discours. Nous rapportons le fruit de nos observations collectées dans des terrains dont les allégations managériales sont implicites (chapitres neuf et dix) et explicites (chapitres onze et douze).

Le neuvième chapitre est le plus exploratoire, puisqu'il interroge ce que pourrait être un résultat dans le nexus environnement santé, en étudiant plusieurs courants de recherche scientifique qui se présentent comme des approches intégrées de la santé. Cette exploration repose sur une revue systématique de la littérature scientifique. Il révèle des rapports variés à la gestion de la complexité.

Le dixième chapitre approfondit une de ces approches intégrées de la santé : One Health. Nous avons pour cela exploré les discours de décideurs publics, ou praticiens One Health, dans une série de plus de quarante entretiens approfondis et lors de participation à des groupes d'intérêt. Ce volet exploratoire révèle plus précisément les tentatives d'adaptation d'un discours scientifique à une réalité de gestion publique en Europe.

Le onzième chapitre se penche lui aussi sur une étude de discours entre pairs, mais cette fois-ci chez des scientifiques de la conservation de la biodiversité. Il aborde frontalement la question de la formulation d'un résultat scientifiquement pertinent à l'occasion d'un atelier participatif que nous avons conçu et animé.

Enfin, le douzième chapitre étudie des cas pilotes européens de paiement au résultat pour la préservation de la biodiversité. En nous appuyant sur notre guide de terrain, nous identifions des combinaisons innovantes de rapport au résultat, et des propositions de schéma gestionnaire variées qui leur sont associées.

Dans la troisième partie, nous présentons la synthèse de nos résultats sous une forme mobilisable par un gestionnaire praticien, ainsi que les apports de notre travail pour les sciences de gestion.

Le treizième chapitre présente sous une forme synthétique nos apports pour un gestionnaire public. Nous présentons un cadre conceptuel pour guider la réflexion sur la pertinence de l'adoption de paiements au résultat ; ainsi que trois scénarios sous forme d'idéaux types de ce à quoi pourrait ressembler une mise en œuvre de paiement au résultat, selon l'ambition principale du gestionnaire. Il développe des remarques sur les liens entre connaissance scientifique et action qui se nouent autour de la notion de résultat, et présente les apports théoriques et managériaux de la recherche.

Dans le quatorzième chapitre, nous présentons les apports théoriques de notre recherche doctorale. Elle contribue en effet aux travaux dans les champs de la

performativité critique et de la gestion de la complexité, et ouvre de nouveaux territoires pour les sciences de gestion.

Enfin, notre quinzième chapitre partage quelques perspectives sur les défis de la mise en œuvre de paiements au résultat sur des enjeux écologiques et sanitaires, en proposant une approche stratégique du résultat. Nous éclairons ces défis à la lumière de nos observations.

La conclusion générale présente un bilan de notre recherche doctorale et récapitule les contributions aux réflexions théoriques et managériales en sciences de gestion. Nous présentons des pistes de recherche, en cours ou à venir, pour poursuivre de valoriser les données collectées au cours de ces trois années.

PARTIE 1 : Contexte et problématique

Cette première partie introduit la recherche en exposant les questionnements qui ont amené à son élaboration. Organisée en quatre chapitres, elle présente tout d'abord la nécessité de proposer un renouveau dans la manière de gérer certains enjeux écologiques et sanitaires émergents. Nous présentons ces enjeux et les difficultés de gestion qu'ils génèrent d'une part ; ainsi que la crise de légitimité que rencontre le secteur public pour les gérer. Ce contexte crée un espace où réinventer les schémas gestionnaires classiques dans le secteur public (chapitre 1). Parmi les propositions innovantes, nous nous intéressons à la proposition de paiement au résultat, et aux défis qu'elle soulève si elle devait être mise en œuvre dans le secteur public, pour la protection de l'environnement ou de la santé publique (chapitre 2). Nous présentons comment la thèse s'inscrit dans la continuité de travaux en sciences de gestion sur la question d'un résultat pouvant faire l'objet d'une rémunération (chapitre 3). Cette convergence entre défis gestionnaires sur les enjeux écologiques et sanitaires émergents d'une part et perspectives de mise en application de paiements au résultat nous pousse à adopter un cadre de recherche en performativité critique et à formuler une problématique de recherche présentée au chapitre 4.

CHAPITRE 1 - ENJEUX EMERGENTS, CRISE DE LEGITIMITE ET PAIEMENT AU RESULTAT DANS LE SECTEUR PUBLIC

"Les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise."

Jean Monnet

Homme d'État, Homme politique (1888 - 1979)

Introduction du Chapitre 1

Face aux problématiques environnementales et sanitaires émergentes, le secteur public est désormais tenu de proposer des mesures de gestion à la hauteur des enjeux. Il s'agit d'un exercice nouveau pour les gestionnaires publics (partie 1.1). Les difficultés rencontrées durant la conception et la mise en œuvre de telles mesures engendrent une crise de légitimité des politiques publiques concernées (partie 1.2). C'est dans ce contexte qu'apparaît un intérêt pour l'adoption de politiques publiques dites 'orientées résultat' dans ces secteurs thématiques émergents. Nous nous intéresserons tout particulièrement à un apparent consensus pour une forme particulière d'orientation au résultat : le paiement au résultat (partie 1.3)

1.1. Émergence d'enjeux écologiques et sanitaires en lien avec l'agriculture

1.1.1. Prise de conscience de la complexité et de la fragilité des agroécosystèmes

1.1.1.1. De la multiplication des crises sanitaires et environnementales ...

La sortie en septembre 1962 du livre *Silent Spring* de Rachel Carson (Carson 1962) dénonce les effets délétères de l'utilisation de pesticides sur les agroécosystèmes et les populations d'oiseaux. Ce livre a généré une prise de conscience sociétale des impacts des activités humaines, et notamment agricoles, sur l'environnement naturel. Nous

savons désormais que l'état des (agro)écosystèmes est connecté à l'état de santé des animaux, des plantes et des humains qui y vivent (WHO 2015). La nature de ces liens se révèle principalement lors de ruptures d'équilibre entre préservations et exploitation des ressources naturelles. Le secteur agricole (au sens le plus large) contribue parfois à la rupture de ces équilibres. Voici quelques exemples, à des échelles spatiales et temporelles variées, qui illustrent les interdépendances entre agricultures, préservation de l'environnement et de la santé publique³ :

- **Le changement climatique** : identifié dans les années 1990 par le GIEC (Groupe intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat). Les activités agricoles, en particulier d'élevage de ruminants, contribuent à l'émission de gaz à effet de serre (FAO, 2006). Parmi les conséquences immédiates du changement climatique sur la santé en Europe, nous pouvons citer la mortalité humaine accrue en cas de canicule, ou la migration septentrionale de vecteurs de maladies (par exemple le moustique tigre qui est désormais présent toute l'année dans certaines zones méridionales de la France métropolitaine) (Anses 2022a) ;
- La **perte de biodiversité**, à laquelle contribuent largement les activités agricoles et d'exploitation de l'environnement (European Court of Auditors 2020). Cette perte est considérée comme une menace pour la santé publique (Sandifer, Sutton-Grier, and Ward 2015; Morand and Pipien 2013; Michel Duru 2018) ;
- La **pollution des sols** de manière irrémédiable et durable causée par l'utilisation de certains engrais ou pesticides. C'est le cas pour le Chlordécone dans les Antilles françaises dans les plantations bananières (Anses 2022b) . Les résidus de ces produits chimiques entraînent de graves problèmes sanitaires chez les populations locales, pendant plusieurs générations (Assemblée Nationale, Letchimy, and Benin 2019) ;
- La **pollution des eaux potables** pour les populations, par exemple par les nitrates, qui représentent une menace pour la santé humaine (Sutton 2011).
- La détérioration **perte de la couche d'ozone**, causée en partie par la production de protoxyde d'azote dans un contexte agricole, et qui s'est accompagnée d'une recrudescence des cancers de la peau (mélanomes) chez les humains et certains animaux (Sweet et al. 2012);

³ Voir glossaire pour une définition du terme Santé publique

- Les impacts des **perturbateurs endocriniens** sur la santé publique (Santé Publique France 2022), en particulier à travers le vecteur de l'alimentation en ce qui concerne le secteur agricole;

- Les **pandémies d'origine animale**, avec une préoccupation publique renouvelée depuis la pandémie du au Covid 19. Qu'elles soient spectaculaires, comme des inondations et des feux de forêt gigantesques, ou plus insidieux comme la lente érosion de la biodiversité, ces crises conduisent à une prise de conscience des relations étroites entre les activités humaines et la nature (Mace, Norris, and Fitter 2012) ; entre la qualité de l'(agro)environnement et la santé publique humaine (Bayles et al. 2016).

Le caractère protéiforme de ces thématiques complique leur compréhension scientifique, l'identification de liens de cause à effet, et donc leur mise en gestion par le collectif.

1.1.1.2 Vers une prise de conscience sociétale

Les prises de conscience des enjeux associés aux crises sanitaires et environnementales débordent des sphères scientifiques, et font désormais partie du débat public et politique (Vindigni 2013). Les enjeux (agro)écologiques et de santé sont non seulement truffés de controverses scientifiques, mais aussi politiques, économiques, éthiques, technologiques. Les crises évoquées au paragraphe précédent ont en commun de ne pouvoir être résolues de manière individuelle, mais nécessitent de modifier nos modes de production (et donc de consommation) à l'échelle sociétale (E. Maclouf 2020). Toutefois, selon la thématique, nous observons une grande disparité dans les procédures de mise en gestion collective. Nous ne pouvons donc pas parler d'une demande sociale uniforme de prise en charge des enjeux au croisement AES.

1.1.1.3 Une mobilisation du secteur public et enjeux associés

Ainsi la prise de conscience de la complexité biologique des interrelations entre les productions agricoles, la préservation de l'environnement et de la santé doit aussi se penser comme un **problème public**.

Les liens qui unissent la santé humaine à l'état des (agro)écosystèmes sont désormais reconnus par le secteur public. Ce processus a été renforcé par la crise du Covid 19, tel que l'illustre cet extrait de la stratégie pour la biodiversité européenne parue en 2021 dans le contexte de la pandémie du Covid :” *The recent COVID-19 pandemic has*

brought into sharp focus the close links between our own health and that of our ecosystems. Protecting and restoring biodiversity is key to boosting ecosystem resilience and preventing the emergence and spread of zoonotic diseases” (European Commission. Directorate General for Environment. 2021).

À la complexité scientifique des thématiques au croisement AES, vient se superposer l’ambition gestionnaire de **développer une action publique non seulement performante, mais également en mesure de démontrer cette performance** aux citoyens.

1.1.2 Externalités liées aux productions agricoles

Pour le secteur agricole, la mise en gestion par le secteur public passe par l’administration des externalités liées à ces activités. Les externalités correspondent à certaines conséquences de l’activité agricole, qui ne font pas l’objet d’un plan de production pour elles-mêmes. Les externalités sont des effets collatéraux aux modes de production. Elles ne sont pas pensées dans le schéma de production, mais affectent l’environnement (naturel, socio-économique et de santé) des exploitations agricoles (voir définition ci-dessous).

Encadré 1 : Définition du terme ‘externalité’ (Encyclopædia Universalis 2022)

Les économistes désignent par « externalité » ou « effet externe » le fait que l'activité de production ou de consommation d'un agent affecte le bien-être d'un autre sans qu'aucun des deux reçoive ou paye une compensation pour cet effet. Une externalité présente ainsi deux traits caractéristiques. D'une part, elle concerne un effet secondaire, une retombée extérieure d'une activité principale de production ou de consommation. D'autre part, l'interaction entre l'émetteur et le récepteur de cet effet ne s'accompagne d'aucune contrepartie marchande.

Nous retrouvons ce terme d’externalité en économie et en comptabilité agricole et environnementale. Une partie des travaux de ce champ de recherche consiste à ‘rendre visible’ ces externalités en les intégrant explicitement dans le processus de décision des orientations stratégiques de production (à l’échelle individuelle ou nationale).

Les externalités générées par les activités agricoles peuvent être positives (leur production est donc souhaitable socialement), ou négatives (elles nuisent à la

collectivité). Nous présentons dans le tableau 1 quelques exemples d'externalités positives et négatives.

Tableau 1 : Illustrations d'externalités positives et négatives associées aux activités agricoles et secteurs publics impliqués dans leur gestion			
Externalités positives	Politiques sectorielles concernées / Acteur	Externalités négatives	Politiques sectorielles concernées/ Acteur
Maintien d'une activité économique sur les territoires, en particulier les zones rurales	Finance Aménagement du territoire	Pollution de l'environnement avec des produits phytosanitaires, pollutions de l'eau biocides, Nuisances sonores et olfactives	Politiques de santé publique, politiques de santé au travail, / ministères chargés de l'Agriculture, de l'Environnement, de la Santé
Préservation des paysages et de l'esthétique, de savoir-faire qui contribuent à l'attractivité touristique d'une région	Politiques du paysage ; politiques culturelles, attractivité touristique des régions	Dégradation du bien-être animal dans certaines pratiques de production	Ministère en charge de l'Agriculture
Entretien de certains services écosystémiques: - lutte contre érosion des sols; - stockage de carbone; - filtration de l'eau par les prairies, - etc.	Ministères en charge de l'Agriculture, de l'Environnement	Menaces sur d'autres services écosystémiques: - déclin des pollinisateurs; - déclin de la biodiversité des agroécosystèmes ;	Ministères en charge de l'Agriculture, de l'Environnement

Toutes ces externalités font leur entrée dans le giron des politiques publiques par différentes portes et différentes institutions. Le tableau 1 ci-dessus illustre à la fois la difficulté à trouver un équilibre entre les externalités positives et négatives de l'agriculture ; et la diversité des institutions du secteur public qui se saisissent de ces externalités pour tenter de les mettre en gestion.

1.1.3 Prise en charge sectorielle des enjeux par le secteur public

1.1.3.1 De l'investissement des thématiques nouvelles par le secteur public

Les externalités au croisement AES imposent aux gestionnaires une prise en charge intersectorielle. Elles font se rencontrer des cultures et des intérêts divergents au sein même de la fonction publique, fruits d'une différenciation sectorielle dans l'administration. En effet, après la Seconde Guerre mondiale, la gestion de la Nature a été séparée de la gestion des paysages (Simon, 2010). L'institutionnalisation d'un ministère de la Protection de la nature et de l'environnement en 1971 a permis de progressivement structurer des politiques publiques de prise en charge des enjeux environnementaux (Laville, 2010). La considération des impacts des activités humaines sur l'environnement a fait passer au premier plan les réflexions des gestionnaires publics au sujet des valeurs (Chanut, Chomienne, et Desmarais, 2015) sur lesquelles fonder l'action publique et ses leurs objectifs, comme l'illustre l'extrait de l'article « *Comment administrer la nature ?* » de Simon (2010, 9) :

”La « refondation » des politiques d'administration de la nature s'est accompagnée d'un vif renouveau du débat sur la nature elle-même (...) et sur celui des fondements éthiques de la conservation de la nature et notamment la place de l'homme. Le débat a ensuite porté sur l'objet de ces politiques ainsi que sur leurs finalités, avec une infinité de nuances entre des notions telles que conserver, protéger, gérer, accompagner le changement ou ménager les possibilités de reconstitution.”

Figure 2 : Chronologie illustrative de la prise en charge des enjeux agroenvironnementaux et sanitaires émergents par le secteur public français.

Cette frise est non exhaustive, les dates et événements ont été sélectionnés à partir de l'article *Quarante ans de politique environnementale en France : évolutions, avancées, constantes* (Lacroix et Zaccai 2010), et complétées à titre d'illustration

1962	Publication du livre <i>Silent spring</i> (Carson 1962)
1971	Création ministère environnement
1972	Rapport du Club de Rome alerte sur les limites de la croissance du fait de la finitude des ressources naturelles
1978	Rapport Bruntland Notre futur Commun sur le concept de développement durable
1991	Découverte des perturbateurs endocriniens conférence de Wingspread en 1991
1992	Convention Climat (Rio 1992)
2000	États généraux de l'Alimentation
2001	Création de l'Agence française de sécurité sanitaire de l'environnement 2001 (évolution depuis en Anses)
2004	Premier Plan National Santé Environnement
2007	Grenelle de l'environnement - lois Grenelle I (2009) et II (2010) cf. Lascoumes (2008)
2015	Accord de Paris sur le climat (2015)
2017	États généraux de l'Alimentation
2018	Entrée en vigueur de l'interdiction des néonicotinoïdes
2019	Convention citoyenne pour le climat

Les décideurs publics sont désormais tenus de proposer (à minima de guider) l'action publique de manière à bien (mieux) gérer nos interactions avec la Nature. Les thématiques environnementales et de santé sont investies par des acteurs de la vie politique, par exemple par les partis politiques écologistes en Europe, mais aussi, à l'échelle individuelle, des membres du Parlement qui se saisissent de ces enjeux et les portent dans le débat public.

En parallèle de l'investissement par les sphères politiques, ces thématiques sont appropriées par les gestionnaires publics, en charge de la conception et de la mise en application des politiques publiques. Confrontées d'une part aux demandes des politiques et à l'accroissement constant des connaissances scientifiques sur ces thématiques (connaissances qu'il faut comprendre et mettre en perspective) ; et d'autre part aux arrangements institutionnels existants, les institutions publiques font preuve d'une certaine inertie à prendre en charge ces enjeux. Cette inertie touche parfois à ce

que Dedieu et Jouzel (2015), dans leur article '*Comment ignorer ce que l'on sait ? : La domestication des savoirs inconfortables sur les intoxications des agriculteurs par les pesticides*', décrivent comme de l'ignorance institutionnelle. Ce qui n'est pas sans questionner l'impact des scientifiques et des connaissances qu'ils génèrent dans la formulation des problèmes publics.

1.1.3.2 De la contribution des connaissances scientifiques à la construction des problèmes publics

Le processus de construction et de formulation des problèmes publics repose largement sur la mobilisation d'arguments scientifiques. Ceux-ci portent sur la nature des problèmes, ainsi que sur les solutions envisagées pour y remédier. Dans son ouvrage *Les Politiques de la Nature*, le philosophe Bruno Latour (Latour 2004b) propose de considérer que les éléments naturels entrent dans l'arène du politique en étant représentés par des porte-voix (les chercheurs). Ceux-ci permettent aux éléments naturels d'être tout d'abord reconnus comme candidats. Puis, dans un second temps, d'intégrer l'arène du politique comme de nouveaux membres du collectif. Cette métaphore de l'arène correspond au processus de mise en gestion des enjeux de protection de la santé et de l'environnement. Par exemple pour la question du changement climatique : après une période de doute et de rejet de la pertinence d'une action publique sur le sujet, l'importance du phénomène est désormais bien comprise et les scientifiques (ceux du GIEC en particulier) permettent un début de prise en charge.

Ainsi, nous pouvons observer un nombre croissant de recherches portant sur les liens entre protection de l'environnement et de la santé humaine⁴ (cf. chapitre 9).

Des partenariats de recherche interdisciplinaire permettent d'approfondir les connaissances scientifiques, en générant de nouvelles méthodes et de nouveaux cadres conceptuels⁵ en santé publique, en recherche environnementale et en économie. Par exemple l'approche par les services écosystémiques qui tentent d'intégrer des dimensions de santé (Bayles et al. 2016).

⁴ Par exemple (Michel Duru 2018) chercheur en agronomie, dans son post de blog intitulé "agriculture, environnement et alimentation : la santé comme dénominateur commun", incite à déployer une vision plus holistique des interactions et boucles de rétroaction entre trois thématiques souvent considérées isolément.

⁵ C'est le cas par exemple du papier de Vieweger and Döring (2015) intitulé "Assessing health in agriculture – towards a common research framework for soils, plants, animals, humans and ecosystems".

1.1 Crise de légitimité des politiques publiques agricoles

La prise de conscience des impacts délétères de certaines productions agricoles, combinée à une difficulté à prouver l'efficacité et la performance des politiques publiques qui doivent les gérer, entraîne une crise de légitimité des acteurs publics sur la question. Or « *la recherche de légitimité est d'autant plus nécessaire que la valeur publique est subjective ; le secteur public doit donc systématiquement convaincre les électeurs, usagers, contribuables, et les élus, de la valeur publique de ses actions.* » (Porcher 2021).

Nous présentons dans cette partie deux volets de cette crise de légitimité : 1) celle qui atteint la **légitimité des politiques publiques agroenvironnementales** elles-mêmes, leur niveau d'ambition, leur performance et leur mise en œuvre, etc. ;

2) celle qui atteint sur la **légitimité du secteur public comme gestionnaire des enjeux** émergents au croisement AES.

À travers l'illustration de la Politique Agricole Commune (PAC), nous présentons les velléités de réforme de la mise en gestion des enjeux au AES.

Le tableau 2 récapitule les catégories de critiques rencontrées vis-à-vis des politiques agroenvironnementales. Les points abordés sont développés dans les paragraphes suivants.

1.2.1 Critique des politiques publiques (agro)environnementales existantes

La légitimité des politiques publiques au croisement AES est remise en cause au travers de trois catégories d'arguments (voir tableau 2 ci-dessous) : 1) les critiques sur les objectifs de ces politiques, 2) celles sur les moyens alloués à leur mise en œuvre et 3) celles portant sur leur mise en application et leur évaluation.

Nous faisons le choix ici de présenter les politiques agroenvironnementales dans leur ensemble, bien qu'elles n'aient évidemment pas toutes ni le même objectif ni le même champ d'application. Cette agrégation sous le terme de 'politiques publiques agroenvironnementales' nous permet de présenter les enjeux gestionnaires spécifiques associés aux thématiques émergentes au croisement AES.

1.2.1.2 'Ménager la chèvre et le chou', une ambition nécessairement ambivalente

Nous l'avons vu au tableau 1 ci-dessus, les services écosystémiques et les biens publics générés par les activités agricoles sont ambivalents (Bureau et Thoyer 2014). La production concomitante d'externalités positives et négatives, associées aux mêmes activités agricoles, complique la conception et l'administration des politiques agricoles. En effet, celles-ci doivent tenter de réguler des productions qui s'excluent les unes les autres, jongler entre une maximisation des biens publics produits par l'activité agricole tout en permettant au secteur agricole de vivre de ses propres productions.

Cette ambivalence ouvre la voie à des critiques portant sur plusieurs dimensions :

- Le niveau d'ambition des politiques agroenvironnementales de protection de l'environnement et de la santé est considéré comme trop faible par les défenseurs de l'environnement ; et trop élevé par certaines associations d'exploitants agricoles ;
- Les objectifs affichés par ces politiques sont peu clairs et définis ;
- Les niveaux d'ambition sont parfois fluctuants, soumis aux pressions sociétales et politiques. La performance des politiques est donc difficile à mesurer « *en particulier dans ses résultats de long terme (prévention des maladies)* » (Porcher 2021). Les récents débats publics sur la Politique Agricole commune montrent bien les enjeux éminemment politiques associés à la formulation des objectifs de telles politiques (voir le dossier de France Stratégie (Fosse 2019)).

1.2.1.3 Une mauvaise performance sur des objectifs aux faibles ambitions

Un autre registre de critique porte sur la performance de ces politiques de protection des agroenvironnements. Nous entendons ici par performance la première dimension formalisée dans la LOLF, à savoir « l'efficacité socio-économique répondant aux attentes du citoyen en matière sociale, économique, culturelle, environnementale, etc. » (Verdier, Mériade, et Talbot 2022). En effet, **certains objectifs des politiques publiques ne sont pas atteints, alors même qu'ils sont considérés comme peu ambitieux** (Pe'er et al. 2020). Cette faible performance s'explique en partie par une

incohérence entre plusieurs politiques agroenvironnementales. Les évaluateurs dénoncent des recours à des **instruments d'incitation et de gestion qui sont contre-productifs et incohérents** (voir le travail d'évaluation très approfondi réalisé par Guy Pe'er (et al. 2019)). Cette incohérence entre les différents outils de gestion trouble l'orientation politique et perturbe les acteurs de terrain, en leur envoyant des signaux contradictoires.

Rappelons la **difficulté à évaluer la performance des politiques publiques agricoles**. En effet, il est impossible de comparer (toutes choses égales par ailleurs) les effets de la politique d'une part, et les effets dépendent de facteurs externes d'autre part, sur lesquels la politique n'a pas directement prise. Comment évaluer la performance (agri)environnementale d'une politique publique, au-delà d'un contrôle de cohérence interne ? Une démonstration de performance est rendue compliquée par les différentes échelles de mesure :

- spatiales : quelle est l'échelle appropriée ? Le champ, l'exploitation, l'agroécosystème, le pays ;
- temporelle : ce d'autant plus que l'on recherche une durabilité (une récolte vs le long terme) ;
- de performance de la production : quantité produite par rapport à l'apport en produits phytosanitaires et en engrais (et donc en énergie).

Dans ce contexte, il semblerait pertinent de prendre des critères de performances définis directement par les externalités positives et négatives générées par l'activité agricole. La performance d'une politique agroenvironnementale serait mesurable à l'aune des biens publics produits (ou des maux publics évités). Certains auteurs proposent ainsi de faire entrer un paramètre de biodiversité dans les indices de performance des politiques agroenvironnementales (Liebman et al. 2013).

Enfin, indépendamment de la pertinence de l'objectif initial, des interférences avec d'autres politiques agricoles, ou des difficultés de mesure de performance, des critiques sont formulées sur la crédibilité des actions engagées pour atteindre les objectifs. Elles posent la question de l'adéquation entre les moyens mobilisés et les finalités poursuivies ; ainsi que de la pertinence de certains outils de gestion.

1.2.1.4 Une mise en œuvre compliquée

Pour finir, à défaut de pouvoir facilement évaluer la performance des politiques publiques agroenvironnementales, une évaluation de leur mise en œuvre soulève de nouvelles critiques de deux ordres : 1) l'adéquation entre les finalités poursuivies et les moyens alloués d'une part ; et 2) la lourdeur administrative qui en découle d'autre part.

1.1.2 Critiques de la pertinence de la gestion du secteur agricole par le secteur public

Un autre front de critique porte sur la légitimité du secteur public de gérer les externalités des productions agricoles. En effet, s'il y a désormais un consensus sur le fait que les externalités des productions agricoles doivent être prises en compte dans les choix stratégiques des exploitations, il n'est pas pour autant certain que ce soit au secteur public de s'en charger ni qu'il soit le plus qualifié pour cela.

Le secteur agricole ne fait pas partie des attributions régaliennes des États. Ceux-ci pourraient donc faire le choix de réduire l'intervention du secteur public dans l'élaboration de réglementations, de soutiens et d'incitations à la transition vers une agriculture durable. Les États qui choisissent de prendre en charge tout ou partie du secteur agricole doivent donc affronter des critiques portant sur 1) le soutien public à des acteurs privés, 2) leur manière de se positionner par rapport à d'autres, collectifs, légitimes et compétents dans ces secteurs. Nous détaillons ci-après ces deux derniers points.

1.2.2.1 Des fonds publics pour soutenir des activités privées

Les subventions agricoles sont versées à des personnes ayant une activité agricole déclarée et reconnue comme activité professionnelle⁶. Elles sont donc un transfert de ressources publiques (fruit de l'impôt) vers le secteur privé.

Les défenseurs du mot d'ordre "*Public Money for Public Goods*"⁷ critiquent la mobilisation de ressources publiques pour soutenir la viabilité d'un secteur agricole

⁶ Les conditions pour recevoir des aides de la PAC : 1) être une personne physique ou morale ; 2) avoir une exploitation ; 3) avoir une activité agricole d'élevage et/ou de culture. Source : <https://www.gouvernement.fr/les-actions-du-gouvernement/agriculture/agriculteurs-vos-aides-de-la-pac-versees-dans-les-delaix> (Gouvernement.fr 2022).

⁷ En français 'de l'argent public pour des biens publics'

qui, en France, représente proportionnellement peu d'actifs⁸. Or, pour les agriculteurs les plus modestes, les subventions publiques sont indispensables à la poursuite des activités agricoles (Chatellier et al. 2021). C'est le cas de l'élevage ovin moyen en montagne, qui illustre une tension entre "Producteur ou jardinier de la nature ?", puisqu'en 2011 les subventions publiques représentaient plus de la moitié du chiffre d'affaires pour une exploitation moyenne de cette catégorie (Bureau et Thoyer 2014, 86).

La décision de soutenir ce secteur privé est donc un choix politique, qui mobilise l'argumentaire de la production de biens publics associés aux activités agricoles pour justifier un soutien à des acteurs privés.

Toutefois, cette situation de subvention au revenu agricole entraîne un malaise de ce secteur. Tout d'abord, 1) les exploitations les plus modestes peinent à survivre malgré les aides publiques (Colson et Blogowski 2016) ; 2) les exploitants agricoles se plaignent de la charge administrative disproportionnée pour obtenir ces subventions publiques (Mesnel 2017), et 3) les contraintes imposées comme conditions à l'obtention de ces subventions sont perçues comme des freins à leur liberté entrepreneuriale. Les exploitants agricoles expriment leur malaise à ne pouvoir vivre dignement de leurs productions. Cet état de dépendance vis-à-vis des subventions publiques ; couplé à ce que certains dans le secteur agricole nomment l'*agribashing*⁹ irrite les agriculteurs qui désirent obtenir une reconnaissance par la société civile des externalités positives de leurs activités.

1.1.2.2 L'administration publique : un gestionnaire parmi d'autres

Enfin, le secteur public doit composer avec une multitude d'institutions établies et qui défendent leurs intérêts propres pour la conception et la mise en application des politiques en lien avec le secteur agricole. Le secteur public n'a pas le monopole gestionnaire et doit désormais se réinventer comme un acteur parmi d'autres de nouvelles formes de gouvernance du secteur public (Eraly et Göransson 2020), ce qui s'observe également dans le secteur des productions agroenvironnementales.

⁸ Les agriculteurs exploitants représentaient seulement 1,5 % des emplois en France en 2019 source INSEE (Insee 2022b) : Les agriculteurs : de moins en moins nombreux et de plus en plus d'hommes - Insee Focus - 212 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/4806717>)

⁹ Malaise rapporté dans la presse grand public, voir <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/salon-de-l-agriculture-le-grand-malaise-des-agriculteurs-francais-840409.html> (La Tribune.fr 2020)

En effet, plusieurs groupes d'intérêt s'expriment régulièrement sur les orientations gestionnaires qui leur semble les plus appropriés :

- les syndicats d'agriculteurs, qui regroupent une grande diversité de sensibilités, depuis confédération paysanne jusqu'à la FNSEA (Facchini et Magni-Berto 2009) ;
- les agriculteurs eux-mêmes qui sont les exécutants des politiques publiques dans leurs exploitations privées ;
- le secteur privé agroalimentaire (ou aval de production agricole), qui joue un rôle dans l'élaboration des politiques agricoles et de l'alimentation en orientant les types de production (Margetic 2016);
- le secteur amont des productions agricoles, avec les semenciers, fournisseurs d'intrants, de machines et d'outils agricoles, mais aussi de conseils aux productions
- les organismes de formation agricole qui orientent les représentations gestionnaires des (futurs) exploitants agricoles ;
- le secteur de la recherche appliquée, tel que l'INRAE en France, dont l'influence sur l'orientation productiviste des politiques agricoles française des années 60 à 70 a été étudiée (Valceschini, Maeght-Bournay, and Cornu 2019) ;
- des évaluateurs des politiques publiques, regroupant économistes des productions agricoles, *think tanks* - par exemple l'institut Montaigne dans son rapport « En campagne pour l'agriculture de demain » (2021) -, et évaluation scientifique des impacts environnementaux et sanitaires des activités agricoles, comme l'Anses ;
- et enfin, la société civile par le biais d'associations de consommateurs et d'ONG (par exemple lors des États généraux de l'Alimentation en 2017 (Kaizen 2017).

Cette multiplicité de groupes d'intérêt et d'influence représente un défi pour la légitimité des politiques agricoles : d'un côté la consultation large des intérêts en présence augmente la légitimité des consensus ; mais d'un autre côté, il elle fait se rencontrer plusieurs critères d'évaluation de ce qu'est la légitimité.

1.1.2.3 Une légitimité du secteur public fragilisée

Weber décrit trois types de légitimité, la légitimité traditionnelle, la légitimité charismatique et la légitimité rationnelle ou légale (Weber 2014).

La **légitimité traditionnelle** repose sur le respect de l'héritage du passé, sur les usages, les habitudes, les coutumes. Or, la gestion par le secteur public des externalités sur la santé et l'environnement des productions agricoles est apparue relativement récemment

dans le giron des politiques publiques. Nous ne pouvons pas vraiment parler de 'tradition' pour la gestion publique en train de se construire autour de ces enjeux. De plus, les impacts néfastes des activités agricoles sur la santé et l'environnement tels que nous les découvrons aujourd'hui sont en partie la conséquence des politiques agricoles productivistes de l'après-guerre. Les usages gestionnaires et les structures organisationnelles publiques en charge de l'Agriculture apparaissent désormais comme un frein à l'adaptation des politiques publiques agricoles à des enjeux émergents et transversaux.

La **légitimité charismatique** repose sur une combinaison de qualités personnelles du dirigeant. Ce type de légitimité s'accorde mal avec un contexte bureaucratique qui justement se présente comme "fondé sur des principes de droit et de rationalité" (Aïm 2016, 43 Chap. 2). Ce recours est donc relativement faible pour renforcer la légitimité des politiques publiques agroenvironnementales.

La **légitimité rationnelle ou légale** repose sur des règles juridiques formalisées par écrit. Il s'agit du type de légitimité qui doit dominer dans le secteur administratif, fondé sur la compétence et la rigueur. Weber dans sa description d'une bureaucratie idéale propose 10 critères. L'un d'eux stipule que : "*chaque emploi a une sphère de compétence légale qui repose sur des tâches qui seront explicitées et clairement définies*" (Aïm 2016, 43 chapitre 2). Or, justement, pour certains types d'enjeux, il est impossible de définir clairement les frontières d'attribution d'un emploi ni la manière dont plusieurs emplois vont être amenés à interagir. Il n'existe pas de règles juridiques formalisées qui structurent le processus de gestion d'enjeux complexes émergents, inhabituels, imprévisibles¹⁰. Ces limites ont été mises en évidence dans un article de (Jerolmack 2013)¹¹, qui décrit les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'une approche coordonnée à l'échelle mondiale lors d'un cas de de grippe aviaire. Il n'y a pas de "sphère de compétence légale" qui regroupe en même temps sous l'autorité d'une même personne à la fois les enjeux agricoles, environnementaux et de santé publique. Sur certaines thématiques, cette sphère de compétence légale est encore en cours de construction, comme l'a démontré la crise Covid.

¹⁰ Par exemple une pandémie

¹¹ Titre de l'article : " Who's worried about turkeys ? How 'organisational silos' impede zoonotic disease surveillance."

1.1.3 Illustration de tensions et crise de légitimité à l'interface Agriculture – environnement – santé : le cas de la Politique Agricole Commune

Pour illustrer cette perte progressive de la crédibilité accordée au secteur public pour la gestion des externalités associées aux activités agricoles, attardons¹²-nous sur la plus importante politique agricole à l'échelle de l'Union européenne : la Politique Agricole Commune (PAC). C'est la politique européenne la plus remarquable par son ampleur et son budget jusqu'à 2020 (Stratégies 2020), la PAC est également le lieu de cristallisation de différentes visions politiques, scientifiques et gestionnaires. Sa construction et ses réformes successives avec tentatives d'intégration de nouveaux enjeux révèlent une évolution dans la philosophie gestionnaire du secteur agricole en Europe. En ce sens, la PAC constitue un point d'entrée pour notre exploration.

1.2.3.1 Une brève histoire de la Politique Agricole commune et de la place des enjeux agricoles et de santé dans ses réformes successives

1.2.3.1.1 Le contexte de création de la PAC

La Politique Agricole Commune tient une place particulière dans la construction de l'Union européenne, puisque ses objectifs sont décrits en 1957, avant même la création de l'Union européenne (Zobbe 2001). La Politique agricole commune est alors fondée, sur trois principes fondateurs : 1) l'unicité du marché agricole, 2) la préférence communautaire, 3) la solidarité financière (Bureau et Thoyer 2014, 8).

1.2.3.1.2 L'objectif productiviste de la PAC à sa création

L'objectif était de stabiliser les prix des marchés agricoles afin de 1) garantir un accès à des produits agroalimentaires pour les consommateurs, et 2) aux producteurs de se rémunérer et d'investir dans la modernisation de leurs exploitations. La dimension productiviste de la PAC a été un succès, avec une forte croissance de la production agricole entre les années 1960 et 1990 (Bureau et al. 1991). Toutefois, des critiques de la PAC sont apparues au sujet, entre autres du niveau de revenu par exploitant agricole, ou des conséquences de la PAC sur les relations avec les pays tiers.

¹² Bien que la PAC ne fasse pas l'objet d'une étude détaillée dans le cadre de cette thèse, il s'agit d'une politique majeure sur les thématiques qui nous intéressent L'interface agriculture – environnement – santé.

1.2.3.1.3 La prise en considération d'autres éléments

Les dimensions environnementales des productions agricoles ne figuraient pas initialement dans la PAC. En 1997, la PAC étend ses ambitions au-delà d'un soutien à la production agricole, reconnaissant l'importance de la 'multifonctionnalité' de l'agriculture. Ainsi, l'Agenda 2000 de la PAC propose d'adjoindre aux aides à la production un 'second pilier' de la PAC, qui soutiendrait le développement des espaces agricoles et la protection de l'environnement. Ainsi, « *les réformes de 2003 et 2008 ont conditionné les aides à des obligations légales en matière d'environnement* » (Bureau et Thoyer 2014, 91), bien que les objectifs de la PAC n'aient pas été modifiés dans les traités.

1.2.3.1.4 Une unique politique pour des agricultures diverses

Malgré les évolutions structurelles des productions agricoles depuis l'époque de la création de la PAC, et l'adoption de nouvelles techniques largement répandues en Europe, les agricultures des différents pays membres possèdent des particularités. Il s'agit " d'une politique commune pour une agriculture hétérogène" (Bureau & Toyer 2014 p. 33). La Politique Agricole commune incarne donc dans le secteur agricole la devise de l'Europe, 'Unie dans la diversité', en tentant de construire un cadre commun tout en préservant les spécificités régionales.

L'historique de la PAC montre clairement les enjeux d'articulation entre 1) soutien aux productions agricoles et au revenu des agriculteurs, 2) besoins de prendre en compte et en charge les externalités négatives induites par les activités agricoles, 3) les connaissances scientifiques et les outils techniques disponibles pour gérer ces enjeux nouveaux, 4) la conduite de réformes gestionnaires en 'interne' aux administrations, 5) l'acceptabilité sociétale des décisions de gestion.

1.1.3.2 Les défis de l'évaluation de performance de la PAC

La PAC peut donc être considérée comme une politique à l'origine productiviste, qui a atteint ses objectifs initiaux : le secteur agricole européen s'est modernisé, augmentant sa production et éloignant le spectre d'une pénurie alimentaire pour les habitants. Toutefois, les conséquences de son succès productiviste sont désormais visibles sur l'environnement, et sur le maillage agricole rural. La PAC actuelle fait l'objet de critiques virulentes sur ces conséquences environnementales, en particulier de la part

de scientifiques de la conservation (Pe'er et al. 2019). Ceux-ci communiquent à la fois auprès de politiciens et de gestionnaires publics¹³ (par exemple dans des positions papers ou des lettres ouvertes) pour promouvoir une prise en compte plus efficace des externalités négatives sur l'environnement et en particulier la biodiversité.

Cependant, sur le volet environnemental, il est difficile de catégoriser les impacts exclusivement imputables à la PAC (Mollard et al. 2003). D'un côté la PAC a incité à augmenter la productivité et donc le recours aux intrants de synthèses ainsi qu'à une utilisation accrue des ressources en eau ; mais d'un autre côté, les pollutions les plus importantes des agroécosystèmes sont générées par des secteurs tels que l'élevage de monogastriques et les productions fruitières et viticoles, qui sont relativement peu investies par la PAC. De nombreux autres facteurs influencent les impacts environnementaux des productions agricoles. La PAC oriente dans une certaine limite, mais ne saurait être tenue pour directement responsable des choix stratégiques nationaux et des filières.

Le caractère multifactoriel de la performance environnementale de la PAC rend difficile l'évaluation de cette dernière. L'étude de (Cole et al. 2020) souligne les effets délétères des différents instruments des politiques agricoles sur les populations d'insectes des agroécosystèmes. Ce constat est repris par la *European Court of Auditors* (European Court of Auditors 2020) qui considère que la PAC n'est pas efficace pour empêcher ou atténuer la perte de biodiversité agricole. Des travaux de plus grande ampleur tentent de prendre en compte l'ensemble des impacts environnementaux attribuables à la PAC. Ils soulignent ses limites sur des enjeux de protection de la biodiversité, mais également la lutte contre le changement climatique, la dégradation de la qualité des sols, ainsi que les difficultés socio-économiques que traversent les agriculteurs (Pe'er et al. 2020).

Enfin, la PAC doit être évaluée au regard d'autres politiques communautaires avec lesquels elle s'articule, telles que 'De la fourche à la fourchette' (Commission Européenne 2022b), et le Nouveau Pacte vert (Commission Européenne 2022a). Les dimensions de santé associées aux politiques agricoles font également leur apparition dans les discours des évaluateurs. Ceux-ci explorent les liens entre production agricole et santé de manière directe ou indirecte. La santé publique y est abordée par les

¹³ Nous avons observé cet engagement dans le cadre de mon séjour à iDiv.

maladies non transmissibles, par exemple via la nutrition dans un contexte de progression de l'obésité et de maladies cardio-vasculaires liées entre autres à une consommation trop importante de produits animaux. Ou bien en explorant les liens directs entre productions animales et risques de propagation de maladies zoonotiques.

1.2.4 Vers une nouvelle réforme ou un changement profond de politique agricole ?

1.2.4.1 Un appel à une considération systémique des enjeux au croisement agriculture – environnement – santé

La prise de conscience de la complexité, au sens d'Edgard MORIN(1990), des facteurs de production et d'impact des externalités des productions agricoles pousse les scientifiques à développer une approche systémique. Une évaluation pertinente de l'impact sur l'environnement et la santé publique passe par une intégration de nombreux éléments et de leurs interactions (Bayles et al. 2016). Les externalités de santé sont difficiles à intégrer dans les évaluations, et nécessitent d'adopter un cadre de recherche commun entre les disciplines environnementales et de santé (Vieweger and Döring 2015).

Tandis que certains évaluateurs appellent à une réforme de la PAC qui permettrait de mieux prendre en compte les enjeux environnementaux et de santé (Fosse 2019) ; d'autres appellent de leurs vœux un changement de paradigme gestionnaire (Poux et al. 2016).

1.2.4.2 Un appel à innover sur la gestion des externalités aux productions agricoles

Une approche systémique des enjeux au croisement AES passe non seulement par le développement de recherche interdisciplinaire pour mieux caractériser les enjeux, mais également par une nouvelle manière d'intégrer la complexité dès la conception des politiques publiques.

Ainsi, si l'importance du secteur public dans la gestion n'est pas frontalement remise en cause dans le débat public européen, la manière dont cette gestion s'exerce engendre une crise de crédibilité et de légitimité. Cette crise appelle à renouveler la philosophie gestionnaire actuelle. C'est dans ce contexte que la recherche doctorale va s'attarder

sur une proposition gestionnaire émergente que nous allons maintenant détailler : « l'orientation résultat », et une de ses formes simples : le paiement au résultat.

1.3 Structuration d'un discours sur l'adoption de paiements au résultat

Dans ce contexte de crise de légitimité, nous voyons émerger un discours sur l'intérêt d'adopter une gestion par paiements au résultat. Dans cette partie, nous commençons par exposer le cheminement du paiement au résultat pour les externalités agroenvironnementales en Europe. Nous rapportons ensuite les avantages attendus de l'adoption de paiements au résultat, et la manière dont cet outil de gestion pourrait apporter une réponse aux crises de légitimité. Enfin, nous identifions plusieurs sources disciplinaires de production de discours sur les paiements au résultat.

1.3.1 Paiement au résultat fait son chemin dans les réflexions européennes

1.3.1.1 Un paiement au résultat pensé comme un changement de paradigme

Pour la gestion des externalités (positives et négatives) des productions agricoles, l'idée d'adopter un paiement au résultat se présente comme un changement de paradigme. Ce mode de subventions agricoles entraînerait la **transition d'une logique d'obligation de moyens, vers une logique d'obligation de résultat**. Autrement dit, le gestionnaire public ne se positionnerait plus comme un prescripteur de règles à respecter par les exploitants agricoles, mais comme un contrôleur (voir comme un acheteur) de la production de biens publics produits sur les exploitations agricoles.

1.3.1.2 Une volonté de la Commission européenne d'adopter une approche orientée résultat dans la PAC

En 2018 la Commission annonce son projet de nouvelle PAC qui propose d'adopter une orientation résultat (Commission Européenne 2022d)¹⁴. L'ambition est d'établir

¹⁴ "The New Common Agricultural Policy: 2023-27" (Commission Européenne 2022d): " Focus on Performance and Results CAP legislation lays down a common set of indicators as part of a new performance, monitoring and evaluation framework. The indicators will be monitored through annual performance reports and a biannual review of the performance of CAP strategic plans to assess the progress of EU countries in reaching their targets and the objectives of the CAP."

une transition d'un modèle de respect d'un cahier des charges vers un modèle de production de résultat. Après plusieurs années de négociations, le trilogue sur la Politique agricole commune de mars 2021 a abouti à un accord sur les résultats qui serviront à en évaluer les performances (Metta 2021).

Cette formulation de 'résultat' ne fait pas l'unanimité parmi les évaluateurs externes de la PAC, qui sont inquiets de leurs conséquences gestionnaires. En effet, ces 'résultats' sont définis à l'échelle européenne. Le choix des modalités des versements des subventions aux agriculteurs est laissé aux États membres. Ceux-ci doivent donc proposer un plan national stratégique (PNS)¹⁵ (Commission Européenne 2022c) qui soit à la fois ambitieux et suffisamment réaliste pour que les 'résultats' générés ne soient pas trop éloignés des objectifs fixés initialement. Cette liberté laissée aux États membres laisse planer le doute sur la quantité et la qualité finale des indicateurs retenus par chacun d'eux, et la comparabilité entre États européens.

Malgré ces réserves, nous pouvons observer une réflexion en cours en Europe au sujet de la mise en œuvre de paiements au résultat dans le cadre des politiques publiques traitant des sujets au croisement AES.

1.3.1.2 Un premier retour d'expérience sur les paiements au résultat en Europe

En Europe, des expérimentations de paiements au résultat pour des agriculteurs ou des gestionnaires de territoire ont permis de prendre du recul sur la faisabilité de cet outil de gestion. Ces expérimentations ont porté sur des thématiques telles que la protection de la biodiversité agricole, de la qualité de l'eau et de stockage de carbone¹⁶. À notre connaissance, il n'y a pas de formulation de 'résultat' qui soit explicitement relié à des dimensions de santé¹⁷, ce qui renforce l'intérêt de notre recherche.

Un premier bilan de ces approches de paiement au résultat semble plutôt positif (Bureau et Thoyer 2014). Il semblerait que ce mode de gestion engendre : 1) une relativement bonne acceptation des agriculteurs malgré la part de risque, du fait de la plus grande

¹⁵ Les Plans nationaux stratégiques des États membres devaient être soumis au plus tard le 31 décembre 2021, pour une mise en application de la prochaine PAC prévue dès janvier 2023 (Commission Européenne 2022c).

Pour des raisons de temps disponible pour la recherche, nous n'avons pas étudié en détail les propositions de résultat contenues dans ces plans. Nous ne mentionnons la PAC que dans sa dimension contextuelle et non pas comme objet d'étude de la thèse.

¹⁶ Nous explorons plus en détail ces cas pilotes dans le chapitre 12

¹⁷ La préservation de l'eau (nitrates) a un lien avec la santé publique, mais cet argument n'était pas explicitement mis en avant dans les projets.

liberté entrepreneuriale qui leur est laissée ; 2) une analyse coût-bénéfice globalement favorable¹⁸ au dispositif d'orientation résultat, en comparaison avec les mesures agroenvironnementales classiques¹⁹ ; et 3) une sensibilité 'au cadre institutionnel et dynamique local et à la qualité de l'encadrement'.

Toutefois, il convient de noter que dans ces programmes de paiement au résultat pour les agriculteurs, les approches par le résultat sont presque toujours combinées à des mesures prescriptives, et/ou des obligations de moyen (Guyomard and Bureau 2020; Allen B 2014). Ce format "hybride" entre obligation de résultats et de moyens, montre des résultats encourageants, mais ne permet pas de caractériser la part de l'orientation résultat dans l'ensemble de la performance du dispositif. De plus, ces mesures agroenvironnementales ne sont pas obligatoires, mais sont accessibles sur la base du volontariat. Cela induit un biais de sélection : les participants disposés à améliorer l'état environnemental de leurs exploitations y sont déjà sensibilisés.

Cela nous amène à nous poser la question de la légitimation d'une telle approche. Nous pouvons en effet être surpris de l'apparent engouement entourant l'adoption de cet outil de gestion. D'une part parce qu'il n'est pas très bien défini jusqu'à présent ; et d'autre part parce que les cas pilotes ne permettent pas de penser les effets d'une adoption de paiements au résultat à large échelle.

Le paiement au résultat se présente donc comme une innovation gestionnaire, une nouvelle manière de penser et de mettre en œuvre des politiques publiques en lien avec les productions agricoles.

1.3.2 Avantages attendus du paiement au résultat

Le changement de paradigme gestionnaire associé à l'adoption de paiements au résultat se positionne comme une réponse aux critiques récurrentes à l'encontre des politiques agricoles. Les défenseurs des paiements au résultat mettent en avant les avantages sur plusieurs plans de l'adoption de paiements au résultat :

¹⁸ L'auteur rappelle que ces évaluations ont été réalisées sur 'des bases fragiles', et que des évaluations supplémentaires devraient être réalisées pour renforcer cette affirmation.

¹⁹ Le choix des indicateurs et des procédures de contrôle semblant jouer un rôle déterminant dans cette efficacité

- 1) **une plus grande transparence dans l'utilisation des fonds publics** : l'emploi des ressources publiques pouvant en théorie être directement reliées à la production de biens publics (ou à la réduction de maux publics) ;
- 2) **une facilitation des instructions aux agriculteurs** avec l'espoir que la définition d'un résultat permette de dépasser les injonctions contradictoires entre plusieurs politiques publiques;
- 3) **une plus grande liberté entrepreneuriale des exploitants agricoles** : ils auraient la possibilité de choisir librement les moyens à employer pour produire le résultat;
- 4) **une possibilité de valorisation au prix du marché des externalités** (positives et négatives) des activités agricoles ;
- 5) un potentiel de **diversification des revenus** pour les agriculteurs : ils pourraient ajouter à leurs productions de denrées agricoles une production dudit 'résultat', en intégrant les contraintes associées à la production de ce résultat à celles des autres productions de l'exploitation ;
- 6) un **espoir de réduction des démarches administratives** pour les bénéficiaires des aides, qui n'auraient plus qu'à justifier de la production du résultat en question pour toucher les subventions associées.

Ainsi, en réponse aux critiques des politiques agricoles évoquées plus haut l'adoption du paiement au résultat se présente comme une alternative gestionnaire prometteuse. Le tableau 2 ci-dessous récapitule les différentes critiques rencontrées, les sources principales de ces critiques, et en quoi l'outil de paiement au résultat pourrait contribuer à répondre à ces critiques.

Tableau 2 : Critiques des politiques agroenvironnementales et proposition de solutions liées à l'adoption de paiement au résultat			
Niveau de critique	Objet de la critique	Nature de la critique	Paiement au résultat comme solution ?
Critique des politiques publiques	Ambition	Pas assez ambitieux environnementalement	Payer la protection des agroenvironnements à leur vraie valeur pour la société
		Trop ambitieux pour les agriculteurs (rapidité des réformes, compétitivité, investissements, etc.	La perspective d'un paiement assuré incite aux investissements
		Les ambitions sont fluctuantes	
	Performance	Les résultats environnementaux sont non seulement peu ambitieux, mais ne sont pas atteints	
		Il est difficile de démontrer la performance des politiques publiques agroenvironnementales	
	Objectifs	Les objectifs ne sont pas clairs et priorisés	
		Les objectifs ne sont pas ambitieux	
		Les objectifs n'ont pas de cohérence interne	Faire converger les outils de soutien agricole vers la production des résultats définis

	Moyens	Doute sur la pertinence des moyens en vue de la fin poursuivie	Avec un paiement au résultat, les moyens sont laissés à l'appréciation de l'agriculteur, ce qui renforce sa liberté d'entreprendre et d'innover
		Critique de la lourdeur administrative pour les agriculteurs (Mesnel, 2017) et pour les administrations publiques	Possibilité de faire converger les subventions sur la production du 'résultat', (avec l'espoir que la justification de la production dudit résultat soit plus simple que les demandes de subvention classiques).
Critiques de la légitimité du secteur public	Soutien public à un secteur privé	Certains secteurs d'activité ne sont pas viables sans subventions publiques	Justifier le paiement d'aides publiques par la production de biens publics dans la continuité du mouvement Public money for public goods
	Secteur public le plus performant pour mettre en gestion ces enjeux ?	Certains acteurs privés font déjà des efforts de gestion sur ces enjeux, avec des standards plus élevés	Un paiement au résultat pour des biens publics place naturellement le secteur public comme central dans la mise en gestion
	Transparence dans l'allocation des ressources publiques pour la production de biens publics	Il est difficile pour les citoyens de comprendre comment et sur quels critères sont allouées les ressources financières publiques à des particuliers	Justifier le paiement d'aides publiques par la production de biens publics dans la continuité du mouvement Public money for public goods
	Limitation de la liberté entrepreneuriale des agriculteurs : stratégie d'exploitation limitée	Les agriculteurs pourraient diversifier leurs sources de revenus en 'produisant' du résultat, en plus de leurs autres productions	Les agriculteurs pourraient diversifier leurs sources de revenus en 'produisant' du résultat, en plus de leurs autres productions

1.3.3 Discours polyphonique

Les arguments évoqués ci-dessus proviennent aussi bien des discours institutionnels que des discours issus du monde de la recherche, avec des ancrages en économie agricole, ou en préservation de l'environnement. Nous retrouvons en particulier des engagements en soutien de l'orientation résultat de la part d'économistes des politiques agricoles, des institutions publiques nationales ou européennes, mais également d'(agro)écologistes.

1.3.3.1 La voix des économistes des politiques agroécologiques

Les arguments principaux des économistes en faveur de l'adoption de paiement au résultat sont de pouvoir intégrer les externalités (positives et négatives) des activités agricoles dans la prise de décision économique des exploitants. En leur donnant une réalité économique, et donc en les reliant explicitement à la recherche de rentabilité des exploitations, ces externalités deviennent des facteurs de décision stratégique pour les exploitants agricoles. En rendant visibles à des observateurs les productions de biens et de maux publics, et en permettant la construction d'un marché sur ces types de biens, les vrais coûts de production sont rendus visibles. On peut espérer que le secteur agricole innove pour renforcer sa compétitivité pour la production des résultats définis. Nous retrouvons ici une grande similitude avec les débats entourant le prix de la tonne de carbone pour la lutte contre le changement climatique²⁰.

Le résultat est donc un moyen d'intégrer une externalité dans les stratégies de production, et de stimuler l'innovation pour une prise en charge plus performante. Un bon résultat doit donc saisir une externalité, et doit avoir les propriétés suivantes : 1) être mesurable et quantifiable, 2) pouvoir directement relier les choix stratégiques de production à la production de ce résultat, et 3) être suffisamment standardisé pour pouvoir faire l'objet d'un marché.

Soulignons toutefois que le passage par le marché économique ne doit de toute manière pas être considéré comme l'unique solution. En effet, « *la stratégie pour la biodiversité devrait consacrer la prise en compte de la dimension économique de la nature. S'il est*

²⁰ D'ailleurs, la régulation de l'émission de gaz à effets de serre et la séquestration de carbone peut être envisagée comme un 'résultat' subventionné dans un contexte agricole (comme par exemple dans les MAEC).

désormais acquis qu'on peut donner une valeur économique au vivant, et si cet exercice peut contribuer à intégrer la nature et ses composantes dans les instruments classiques de pilotage des sociétés et des politiques, il n'est ni souhaitable ni possible de gérer la nature en ne tenant compte que des règles du marché. » (G. Simon 2010, 18).

1.3.3.2 La voix des gestionnaires publics

L'adoption de paiement au résultat dans les discours officiels des institutions publiques vise quant à lui à servir de médium de communication. Une communication auprès du contribuable, par un effort de transparence dans l'utilisation des ressources publiques. Le 'résultat' estimé digne d'être rémunéré et son 'prix' peuvent être rendus publics. C'est également un moyen d'encourager les exploitants agricoles à adopter des pratiques plus respectueuses de l'environnement (et de la santé), en formulant de manière explicite ce qui est considéré comme désirable socialement à un moment donné, et son niveau de désirabilité.

Enfin, de la formulation du 'résultat' dépend la mise en œuvre de son suivi administratif, de sa mobilisation dans les politiques agricoles par les gestionnaires publics qui deviendraient en quelque sorte des contrôleurs (de quantité ou de qualité), voire des acheteurs publics.

Un résultat doit donc être formulé de telle sorte qu'il puisse être 1) un point d'articulation entre une reddition de compte auprès du contribuable, 2) un objectif à atteindre pour l'exploitant agricole, et 3) qu'il permette de déployer une gestion en interne aux administrations.

1.3.3.3 La voix des scientifiques de la préservation de l'(agro) environnement

Pour les scientifiques qui étudient les impacts négatifs des productions agricoles sur l'environnement, la biodiversité et la santé, l'efficacité des programmes publics doit être renforcée. Investis dans l'évaluation de ces politiques, ils dénoncent des objectifs peu ambitieux et non atteints d'une part (voir § 1.2.1.3), mais aussi le manque de fondement scientifique des indicateurs sélectionnés ou des méthodes de calcul.

Du fait de la complexité biologique²¹, une intervention dans un agroécosystème n'apporte pas systématiquement les mêmes bénéfices environnementaux (en quantité ou en qualité) que dans un autre. Dans ce contexte, la prescription d'actions gestionnaires ne garantit pas un niveau de production de biens publics environnementaux. De plus, il est difficile de faire un lien direct entre les actions mises en œuvre et les impacts concrets, visibles sur l'environnement. Or, ce qui compte dans une perspective de protection de l'environnement, c'est bien l'impact, l'amélioration objective de cet environnement, et non pas le fait d'avoir mis en œuvre certaines mesures standardisées.

Adopter un paiement au résultat doit donc permettre de concentrer l'attention sur les livrables attendus : un impact scientifiquement objectivable sur l'état de l'(agro)écosystème. Le résultat ainsi formulé doit donc être 1) robuste scientifiquement, et 2) pertinent pour estimer l'état de l'agroécosystème.

Nous voyons ici que la rencontre entre ces discours autour du terme de 'paiement au résultat' n'implique pas une rencontre des intérêts ou des représentations de ce que doit être un 'résultat'.

Conclusion du chapitre 1

Dans ce premier chapitre, nous avons montré que la prise de conscience sociétale des interactions qui unissent production agricole, protection de l'environnement et protection de la santé publique a contribué à faire entrer ces nouveaux enjeux dans le giron des politiques publiques. Malgré une mise en gestion de certaines externalités des productions agricoles, les politiques publiques voient leur légitimité remise en cause. Des critiques portent sur les niveaux d'ambition, sur la performance, la mise en œuvre et l'évaluation de ces politiques publiques, mais aussi sur le rôle du secteur public dans cette gestion. Cela fragilise la crédibilité des politiques publiques agricoles. Elles mettent en avant les besoins 1) d'une impulsion politique forte avec un engagement en faveur de l'environnement et de la protection de la santé des populations ; 2) de développer un ensemble de politiques publiques cohérentes, avec une vue

²¹ Voir chapitre suivant

d'ensemble (voire holistique) des externalités ; et enfin 3) de proportionner les moyens aux objectifs de la politique, et d'ancrer la conception des instruments dans une réalité scientifique, c'est-à-dire de développer des politiques basées sur la science (Bersacola et al. 2021; Brisbois et al. 2017; Saunders, Janes, and O'Hanlon 2020).

Dans cet espace pour penser le renouveau de l'action publique dans le secteur agricole ; les approches dites 'orientées résultat' et sa forme de paiement au résultat se présentent avec un apparent consensus comme des innovations gestionnaires qui permettraient de répondre à ces critiques. Toutefois, la mise en œuvre de paiements au résultat n'est pas sans soulever de nouveaux défis gestionnaires, que nous abordons au chapitre suivant.

CHAPITRE 2 - COMPLEXITES DE LA CONCEPTION D'UN RESULTAT POUR DES ENJEUX EMERGENTS

Introduction du chapitre 2

Nous venons de voir dans le chapitre précédent que le paiement au résultat se présente comme une réponse possible à une crise de légitimité des politiques publiques. Nous nous attachons maintenant à expliciter en quoi cette idée, simple en apparence, peut s'avérer difficile à mettre en œuvre tout en respectant le principe de rationalité scientifique.

Pour cela, nous présentons dans une première partie le cadre de la *Garbage can theory* (Cohen, March, and Olsen 1972) et comment nous le mobilisons pour décrire l'émergence de l'intérêt pour le paiement au résultat.

Puis nous décrivons dans une deuxième partie comment la mise en gestion des thématiques au croisement AES fait s'articuler une complexité biologique avec une complexité gestionnaire.

Dans une troisième partie, nous décrivons des défis stratégiques gestionnaires qui entourent la formulation d'un résultat basé sur la science.

Enfin, nous nous attardons dans une quatrième partie sur les principes de précaution, et l'approche par la prévention et les influences qui en découlent concernant la notion de résultat.

2.1 Conception des paiements au résultat vu au prisme de la *Garbage Can Theory*

Dans cette partie, nous nous appuyons sur la *Garbage can theory* (Cohen, March, and Olsen 1972), pour mettre en perspective les efforts de développement de paiements au résultat au croisement AES.

Cohen March et Olsen proposent en 1973 un modèle de choix organisationnel qu'ils nomment '*Garbage Can*', ou 'Théorie du chaos organisationnel' en français. Ils y décrivent les situations gestionnaires 'd'anarchies organisées'. C'est le cas lorsqu'une organisation, qui se maintient dans le temps, procède à des choix stratégiques de

manière non rationnelle et dans une grande mesure imprévisible. Selon ces auteurs, le processus de prise de décision est le fruit de rencontres entre plusieurs « *préférences problématiques et technologies floues, au sein d'une arène où se regroupent des participants de manière fluide* » (Cohen, March, and Olsen 1972). Au sein de cette arène vont se rencontrer les besoins, les solutions, les technologies, les problèmes apportés par les participants, et ce de manière chaotique. Dans cette 'Garbage can' faite de « *problematic preferences, unclear technology, and fluid participation* », des appariements entre problème et solution vont se former. En effet, les « *organizations can be viewed for some purposes as collections of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be an answer, and decision makers looking for work* » (Cohen, March, and Olsen 1972).

Cette théorie nous semble appropriée pour saisir les enjeux d'un processus d'institutionnalisation en cours, comme nous l'illustrons ci-dessous.

2.1.1 ” Problematic preferences, Unclear technology, Fluid participation”

2.1.1.1 Des préférences problématiques : *land sparing vs Land sharing*

Il n'existe pas une seule manière de penser la durabilité des activités agricoles. La complexité des agroécosystèmes implique que des choix stratégiques ont forcément des rétroactions négatives sur d'autres éléments du système. Pour illustrer les ambiguïtés de préférence, prenons l'exemple de l'agriculture intensive industrielle. D'un côté, la poursuite d'une forte productivité à l'hectare a entraîné une destruction des agroécosystèmes traditionnels, avec un appauvrissement des biotopes et une perte de biodiversité, associée à une uniformisation des territoires, une dépendance des agriculteurs et des pollutions liées à l'utilisation d'intrants chimiques. Mais d'un autre côté, une agriculture intensive sur les surfaces qui le permettent contribue à produire suffisamment de calories pour nourrir une population mondiale toujours croissante, et qui consomme de plus en plus de produits animaux. Elle permet aussi, en théorie, de laisser des surfaces agricoles moins propices à l'agriculture dans un état de préservation. C'est le débat entre le '*land-sharing vs land-sparing*'²², soit 'partager vs

²² Voir les définitions résumées par un chercheur sur la biodiversité : (Borrell 2022)

préserver les territoires' qui traverse les communautés d'économistes agricoles (Salles et al. 2017), d'agronomes et d'écologues (Borrell 2022). Vaut-il mieux avoir des surfaces 'sacrifiées' écologiquement, mais hautement productrices (si tant est que cela soit possible à combiner), ou des surfaces agricoles plus respectueuses de l'environnement, mais plus étendues, et réduisant d'autant les espaces 'naturels' disponibles pour la biodiversité non domestique ?

Dans notre cas, toute préférence est donc problématique : elle apporte des avantages à un certain groupe d'individus ou à l'environnement, tout en lésant d'autres composantes du système.

2.1.1.2 Une technologie incertaine : l'exemple de l'agriculture de précision

Les choix agronomiques reposent sur une variété de techniques et technologies de production. Par exemple, se développe depuis une dizaine d'années un ensemble d'outils et de technologies permettant d'être au plus près des besoins des plantes cultivées : l'agriculture dite de 'précision' (dicoAE 2022). En ayant recours à des analyses fines de compositions des sols, des précipitations, des surfaces touchées par tel parasite, cette approche se propose d'adapter les engrais, d'irriguer sans gaspillage d'eau ou de ne traiter avec des pesticides que les plantes qui en ont besoin. Mais cette agriculture de précision est vivement critiquée par des associations de protection de l'environnement (voir par exemple (Réseau action climat France 2020), car elle contribue à standardiser l'agriculture. À l'inverse, des approches plus respectueuses de l'environnement mettent en avant la contingence des décisions gestionnaires. Une bonne gestion repose alors sur la mobilisation de technologies, mais guidées par l'expérience du gestionnaire, ce qui le rapproche plus d'un artisanat (Maclouf 2022), et donc moins facilement accessible et diffusable.

2.1.1.3 Une participation fluide

Ces préférences sont portées par différentes institutions qui gèrent une partie des écosystèmes. Bien que des initiatives telles que les États Généraux de l'alimentation²³

Land Sharing: A situation where 'low-yield farming enables biodiversity to be maintained within the agricultural landscape'.
Land Sparing: Where 'high-yielding agriculture is practised, requiring a smaller area of land to attain the same yields and therefore leaving greater areas of natural habitat untouched.'

²³ Voir alim'agri (2022) : les États généraux de l'alimentation qui ont conduit à l'adoption de la loi Egalim

de 2017 aient réuni des acteurs de toute la chaîne alimentaire ' de la fourche à la fourchette', tous les groupes d'intérêt ne se prononcent pas sur tous les choix stratégiques de production primaire. Les modes de participation au débat public et à l'orientation des politiques varient également, ce qui rend insaisissables les frontières des personnes et institutions impliquées dans la conception des politiques publiques.

2.1.2 Rencontre de choix, solutions, problèmes

Dans cette arène, plusieurs discours s'entrecroisent, et articulent les aspirations des personnes concernées par l'orientation des politiques agricoles. Cela entraîne formulation plus ou moins explicite des choix, des problèmes et de leurs solutions (Cohen, March, and Olsen 1972).

2.1.2.1 " Collection of choices looking for problems"

La France a fait le choix de soutenir une agriculture familiale. Avec une surface agricole moyenne de 69 hectares en France métropolitaine (Agreste 2021), la plupart des 389 000 exploitations agricoles françaises sont dirigées par un couple d'actifs. Ce choix conduit à un maintien d'une activité dans les milieux ruraux, à la préservation d'exploitations 'à taille humaine', gérée par des exploitants propriétaires d'au moins une partie de leur capital de travail et disposant de liberté entrepreneuriale. Bien que les réalités varient selon les régions et les filières, le choix a été fait de soutenir une agriculture 'paysanne' à laquelle l'imaginaire collectif français est très attaché. D'autres pays européens ont fait des choix différents : par exemple en Allemagne avec la présence de larges exploitations productivistes, qui emploient des salariés. Ce choix s'accompagne d'une forte critique des systèmes agricoles productivistes industriels, qui sont accusés d'avoir un fort impact environnemental et un moins bon niveau de bien-être animal. Par exemple, le projet de la ferme des mille vaches, très médiatisé en France (Le Monde 2021a), fait l'objet d'une forte opposition citoyenne ; tandis que cette taille d'exploitation industrielle est courante en Allemagne et ne soulève pas de telles polémiques.

2.1.2.2 ” Issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired.”

Le nombre d’actifs directs du secteur agricole en France a diminué de 11% entre 2010 et 2020, arrivant à 659 000 (Agreste 2021). Certains agriculteurs peinent à tirer des revenus décents de leur travail, les conditions de travail sont souvent pénibles et peu attractives pour les nouvelles générations, ce qui génère un malaise chez les agriculteurs. Rappelons que le taux de suicide chez les agriculteurs est parmi les plus élevés en France par rapport aux autres professions (Le Monde 2021b). Certains agriculteurs se plaignent de ce qu’ils nomment *l’agri-bashing*, même si la réalité du phénomène est discutable (Chambres d’agriculture France 2022).

Ce néologisme traduit un malaise profond dans la profession, une incompréhension de l’hostilité affichée de certains citoyens à l’endroit des producteurs. Cet agribashing dénonce, entre autres, la mobilisation de ressources publiques pour soutenir un secteur d’activité privé qui de surcroît pollue l’environnement et nuit à la biodiversité.

En réponse, les collectifs d’agriculteurs cherchent à rendre visibles auprès des citoyens les impacts bénéfiques des productions agricoles, leurs externalités bénéfiques sur la santé ou l’environnement. Toutefois, ces externalités positives sont difficiles à répercuter dans les prix de vente des matières agricoles : les consommateurs ne sont pas toujours prêts à payer le surcoût ou la perte de revenu associé à l’adoption de pratiques agronomiques plus respectueuses de l’environnement ou de la santé. Une autre manière de reconnaître et soutenir la production de ces externalités positives est donc à définir.

2.1.2.3 ” Solutions looking for issues to which they might be an answer”

La prise de conscience des impacts de l’agriculture sur l’environnement a incité les chercheurs à développer et raffiner des techniques et technologies permettant d’évaluer cet impact, de le mesurer dans le temps, voire de le prédire. Le développement de technologies telles que le *remote sensing* (K. Wang et al. 2010), ou l’analyse de l’ADN environnemental (Harper et al. 2019), ou le développement d’outils de calcul d’indices de biodiversité par exemple sont autant de solutions techniques qui sont considérées à l’aune de leur potentiel de mobilisation pour une gestion plus efficace des impacts environnementaux.

2.1.2.4 ”Decision makers looking for work”

Enfin, la plupart des parties intéressées (cf. §1.3.3) se sont professionnalisées dans leurs activités, du moins partiellement. Tous concourent à orienter les politiques publiques agricoles, et peuvent donc être considérés comme des ’decision makers’. L’activité de conseil, le développement de nouveaux d’outils de gestion et d’évaluation, la proposition d’alternatives font partie de leurs activités professionnelles. En ce sens, les réformes successives des politiques agricoles contribuent à justifier la poursuite de ces activités de manière professionnelle, tant pour orienter la prise de décision que pour soutenir l’adaptation des groupes concernés aux conséquences pratiques de ces décisions.

2.2 Rencontre d’une complexité biologique et d’une complexité gestionnaire autour d’enjeux émergents

2.2.1. Théorie de la complexité et approche holistique

Avant d’explorer les spécificités du champ de mise en application des politiques publiques agroenvironnementale, il convient de préciser ce que nous entendons par ’complexité’, et pourquoi nous avons choisi de présenter les enjeux en présence sous cet angle.

2.2.1.1 La complexité au sens d’Edgard Morin

Pour guider notre réflexion, nous nous appuyons sur la définition de la complexité telle qu’elle est décrite par Edgar Morin (1990). Il propose d’adopter un nouveau paradigme de pensée, qu’il oppose à une approche cartésienne qui procède par disjonction (JUIGNET 2015). La pensée complexe d’Edgard Morin s’inscrit en opposition aux approches réductionnistes, en invitant à une considération dynamique de la complexité, c’est-à-dire en s’intéressant aux actions réciproques des parties sur le tout, et aux boucles de rétroaction. Edgard Morin donne la définition suivante de la pensée complexe :

” *La pensée complexe est tout d’abord une pensée qui relie. C’est le sens le plus proche du terme *complexus* (ce qui est tissé ensemble). Cela veut dire que par opposition au mode de pensée traditionnel, qui découpe les champs de connaissances en disciplines et les compartimente, la pensée complexe est un mode de reliance. Elle est donc contre l’isolement des objets de connaissance ; elle les restitue dans leur contexte et, si possible, dans la globalité dont ils font partie.*”
entretien avec (Vallejo-Gomez 2008)

Nous nous appuyerons sur cette définition dans le reste de nos travaux.

2.2.1.2 La complexité théorisée par les sciences de gestion

En Sciences de gestion, la gestion de la complexité fait l’objet de travaux qui lui sont spécifiquement consacrés. Par exemple les travaux :

- *Managing Chaos and Complexity in Government: A New Paradigm for Managing Change, Innovation, and Organizational Renewal* (Evans 1996);
- *Complexity, interdisciplinarity and public administration : implications for integrating communities* (Meek and Newell 2005);
- *Complexity theory for public administration and policy* (Meek 2010) ;
- *What Can Public Administration Learn from Complex System Theory?* (Newell and Meek 1997) ;
- *Complexity thinking in public administration’s theories-in-use* (Eppel 2017).

Girin (Girin 2012), s’appuyant sur les travaux d’Edgard Morin 1994 et de Jean-Louis Le Moigne 1994, propose d’aborder la complexité selon plusieurs axes :

1. Au sens technique selon la théorie du chaos déterministe. Cet angle se réfère à des systèmes déterministes en principe, c’est-à-dire dont il est possible de définir leur évolution en connaissant l’état initial. Mais dans les faits, ces systèmes présentent une telle sensibilité à l’exactitude de la description de l’état initial et à la précision du calcul, que leur évolution est impossible à prédire au-delà d’un certain horizon.
2. Au sens métaphorique (Girin 2012, 156). Cet angle se concentre sur la différence entre d’une part le pilotage (ou management) et d’autre part la prédiction. Il est possible de piloter (ou manager) un système sans être capable de prédire à long terme son évolution, pourvu que l’horizon de la prédiction soit

plus éloigné que celui des actions correctrices que l'on est capable de mettre en œuvre au vu d'une dérive non souhaitée.

3. La complexité de systèmes incluant des acteurs humains en considérant plusieurs activités humaines qui contribuent à la complexité : a) la complexité de coordination²⁴, b) la complexité cartographique²⁵, c) la complexité contextuelle et d) la complexité de cadrage. « *Un système techniquement chaotique peut devenir tout simplement pilotable du fait de la présence d'un tel acteur [humain] : c'est le cas paradigmatique de la bicyclette* » (Girin 2012, 166).

Nous retrouverons dans nos travaux ces trois axes de complexité.

2.2.1.3 L'approche holistique

La complexité se réfère donc à des systèmes ouverts, dont les limites sont floues, et soumis à des influences plus ou moins directes d'événements extérieurs, à des boucles de rétroactions dont la séquence logique échappe parfois à la compréhension. Nous avons retrouvé dans nos observations empiriques une très forte similitude entre les discours associant gestion de la complexité et l'approche dite 'holistique'. Quand la complexité nous invite à considérer les dynamismes d'influence réciproque entre éléments du système, la vision holistique nous rappelle de considérer tous les éléments de ce système. Liu (2006) dans son article sur "*l'épistémologie, de la démarche holistique*" propose plusieurs principes de la démarche holistique qui sont rapportés dans l'encadré 2, nous adopterons ces principes pour ancrer notre jugement sur le caractère holistique des propositions gestionnaires rencontrées par la suite.

Encadré 2 : Les principes de la démarche holistique

Selon (Liu 2006) : "*l'épistémologie de la démarche holistique*"

Principe de la forme (gestalt)

L'esprit humain est capable de saisir les traits essentiels d'une situation, si complexe soit-elle, à travers l'élaboration d'une représentation holistique ou globale. Cette élaboration s'effectue par identification ou reconnaissance de formes spécifiques à cette situation.

²⁴ Complexité de coordination : générée par les intérêts divergents, les informations partielles sur les moyens d'arriver à un résultat commun, les effets pervers ou de composition qui vont aboutir à la production de résultats collectifs inverses de ceux attendus individuellement (Girin 2012, 167).

²⁵ Complexité cartographique : qui correspond à « l'abondance des ressources symboliques est susceptible de dépasser les capacités cognitives des utilisateurs » (Girin 2012, 168).

Principe du réalisme relatif de l'école de Copenhague

La représentation construite dépend à la fois des caractéristiques propres de la situation (réel), des caractéristiques du Sujet (esprit connaissant) et de celles de l'étude (dispositif de recherche). Il est impossible de distinguer les apports de chacune de ces catégories à la construction de la représentation, car ces apports sont indissociablement liés.

Principe de l'holographisme

Chaque forme distinguée à partir d'une situation contribue à la manifestation de la représentation holistique de cette situation, mais à un degré de précision donné. Réciproquement, la représentation holistique d'une situation s'exprime dans chaque forme qu'elle génère, avec un degré de précision variable. En choisissant parmi les formes, le Sujet peut décrire cette situation, à un degré de précision voulu, sans que le sens global en soit altéré.

Principe de la connaissance asymptotique

La démarche holistique est un mode de connaissance cumulatif et perfectible. Il est possible de progresser indéfiniment dans la connaissance d'une situation, pourvu qu'on y consacre le temps et les moyens nécessaires. Cependant la connaissance exhaustive de cette situation sera impossible, car il faudrait pour cela y consacrer un temps et des ressources infinies.

Validation selon des niveaux gnosiques

La démarche holistique valide les connaissances qu'elle énonce selon les trois niveaux gnosiques de l'intelligibilité, de la prévisibilité et de la faisabilité. Chaque niveau est validé selon une procédure spécifique. La validation d'une proposition de faisabilité exige que soit transformée la réalité à laquelle cette proposition se réfère.

Pluralité des logiques

La démarche holistique admet l'existence et la légitimité d'une pluralité de logiques antagonistes et simultanées. Les contradictions générées par ces logiques se résolvent au sein d'une "culture".

Pour la suite de notre recherche, nous conserverons ces principes en tête lors de nos observations de terrain et les analyses qui en découleront. Dans certaines situations, ces principes étaient explicitement évoqués dans nos observations²⁶ (voir partie 2).

²⁶ À l'exception du principe de l'holographisme

2.2.1.4 Notre définition de la complexité dans la thèse

Dans la recherche doctorale, nous avons décidé de nous intéresser à la mise en gestion d'objets à l'interface agriculture - environnement - santé. Les défis de leur mise en gestion sont comparables à ceux décrits par Boukamel and Emery (2019) (dans le contexte des innovations en santé humaine, à savoir 1) un ' *grand pluralisme des acteurs* ', 2) des institutions et 3) des objectifs. Ces critères, combinés à ceux exposés précédemment sur la complexité et l'approche holistique, nous ont menés à formuler notre propre cadre de définition de la complexité pour la thèse (voir encadré 3 ci-dessous).

Encadré 3 : Critères de définition d'une situation complexe dans la recherche doctorale

Dans la suite du manuscrit, nous considérerons comme complexes les situations gestionnaires appliquées aux thématiques (agro)environnementales ou sanitaires qui répondent aux critères suivants :

- 1 – Implication d'une multiplicité d'acteurs concernés par les conséquences de la gestion ;
- 2 – Mobilisation une multiplicité d'acteurs concernés comme gestionnaires ;
- 3 – Présence d'incertitudes scientifiques, soit par manque de connaissance sur les objets eux-mêmes, soit par controverse scientifique sur les conséquences de leur mise en gestion ;
- 4 – Urgence de mise en gestion au regard des enjeux ;
- 5 – Articulation temporelle et spatiale irréductible des conséquences de la mise en gestion : a) sur le temps court avec des effets à long terme, et b) sur l'environnement local avec des effets à des échelles spatiales supérieures.

2.2.2 Complexité gestionnaire dans le secteur public

Indépendamment des thématiques d'application, la gestion publique doit faire face à une complexité croissante « *qui résulte de trois évolutions majeures : l'ouverture croissante aux parties prenantes comme les associations, les ONG, les comités d'experts, les collectivités locales, les citoyens, etc., la multiplication des niveaux de*

décision régionaux, communautaires, fédéraux, européens, internationaux et les exigences de transversalité liées au caractère systémique des problèmes publics » (Eraly and Göransson 2020, 47).

Les secteurs thématiques de la santé publique et de l'environnement ne font pas exception, bien qu'ils présentent des caractéristiques de complexité qui leur sont propres.

2.2.2.1 La gestion publique de la santé humaine

Dans le secteur public, l'action collective doit s'adapter à des valeurs, des structures et des cadres réglementaires et outils administratifs déjà existants (Mazouz, Rousseau, and Hudon 2016, 2). Ces cadres sont propres à certains secteurs d'activité. Dans le domaine de la santé humaine, Boukamel and Emery (2019) soulignent plusieurs spécificités qui créent des « tensions de gouvernance » (Mériade, Rochette, and Talbot 2019). Selon nous, ces tensions peuvent être retrouvées dans la gestion publique du vivant au sens large, c'est-à-dire le règne animal et les (agro)écosystèmes :

- un profond bouleversement des pratiques gestionnaires consécutives à une managérialisation du secteur ;
- des pressions budgétaires, malgré une demande sociétale forte de service public ;
- des tensions autour des 'logiques métier' qui évoluent ;
- l'importance du secteur privé comme acteur clé de la mise en œuvre des politiques publiques qui poursuivent la production de biens publics ;
- la forte dimension éthique des activités et de leurs conséquences ;
- l'adversité au risque dans les processus d'innovation ;
- la "multiplicité des 'rythmes' qui traverse le champ, entre temps longs de l'innovation et gestion quotidienne à court terme.

Même si la pondération de ces différents facteurs varie d'une thématique à l'autre à l'interface agriculture — environnement — santé, " *Toutes ces particularités font de la santé un champ complexe et particulièrement intéressant pour discuter des postulats identifiés dans la littérature sur l'innovation publique*" (Boukamel and Emery 2019).

2.2.2.2 La gestion publique de l'environnement

Les politiques publiques en charge de l'environnement sont quant à elles :

- “davantage intégrées aux autres domaines d’action publique” que les autres politiques. Ces politiques publiques seraient donc par nature plus ‘interdisciplinaires’, avec une culture de transversalité, selon cet auteur ;
- “plus adaptative. La nature étant partout, et partout changeante (...) les obligations de moyens paraissent moins pertinentes que les obligations de résultat. Elles permettent en outre de nombreuses déclinaisons tenant compte des disparités régionales” (G. Simon 2010, 9).

D’un côté, les injonctions à 1) rendre plus transparente l’utilisation des ressources publiques, 2) à atteindre des objectifs environnementaux et sanitaires plus ambitieux malgré des contraintes budgétaires, 3) à adopter une approche par le résultat - ce qui marque une rupture de paradigme (Brunier 2016) - incitent à une innovation gestionnaire. D’un autre côté, le secteur public en charge des enjeux au croisement AES est soumis à des contraintes fortes : 1) rester gérable à la fois par les personnes recevant les subventions publiques (Mesnel 2017) et par les administrations elles-mêmes ; et 2) rester légal dans la mesure où les accords européens et internationaux imposent des limites au soutien à la production agricole, afin d’éviter le protectionnisme déguisé. Face à ces pressions, les injonctions à la modernisation des modes de gestion du secteur public peuvent conduire à des propositions dont la rationalité n’est que de façade (E. Maclouf and de Fabregues 2015).

Ainsi, le secteur administratif public est lui aussi soumis à une série d’injonctions et de contraintes qui lui confèrent des caractères de complexité, bien que ceux-ci soient de nature différente des caractères de complexités des thématiques mise en gestion (voir encadré ci-dessus).

2.2.3 Complexité biologique du Vivant

"Rien n'est permanent sauf le changement", Héraclite

Enfin, les objets mêmes de la mise en gestion²⁷ possèdent une complexité propre au vivant. Cette complexité est partiellement révélée par les avancées des connaissances

²⁷ que nous nommons thématiques dans la thèse pour les différencier des enjeux (voir glossaire)

scientifiques ; elle s'appréhende par le truchement d'outils d'observation, de mesure, de calculs. Le recours à l'intelligence artificielle et aux outils numériques a conduit à une augmentation considérable du volume de connaissances dans les champs des sciences de l'écologie et de la santé. Personne ne peut désormais prétendre comprendre la complexité du vivant dans toute l'étendue de ses interconnexions. La mise en gestion d'enjeux au croisement AES se heurte donc à plusieurs difficultés que les scientifiques tentent d'éclaircir.

2.2.3.1 La nature de la connaissance scientifique biologique

Le fractionnement de la connaissance entre différents champs disciplinaires condamne toute expertise à une vision partielle du problème et de ses enjeux, ce qui pose la question de la qualité et de la quantité de connaissance nécessaire pour fonder une décision de gestion. Il est rarement possible de produire des certitudes scientifiques exhaustives sur des sujets émergents. Les intuitions scientifiques initiales peuvent être réfutées par des recherches complémentaires ; les certitudes d'un jour peuvent être renversées. Par exemple, concernant la perte de biomasse d'insectes, est-on bien certain que toutes les populations d'insectes sur tous les continents sont touchées ? Ou est-ce une extrapolation à partir d'études partielles ?

Ce processus est normal et sain dans le cadre de la recherche scientifique, mais il peut être déstabilisant pour ancrer des décisions gestionnaires. La gestion de la crise de la Covid-19 en est une illustration, avec des affirmations scientifiques contradictoires sur la nature de ce pathogène émergent, ses origines, sa dynamique et les mesures à prendre pour s'en protéger. Pour des sujets récents ou peu investigués par la recherche, quelle est la nature de la connaissance scientifique mobilisable ? Quelle est sa crédibilité pour initier une gestion publique ?

2.2.3.2 Les difficultés de contrôle et de suivi

Une fois un plan de gestion initié, comment estimer son effet sur le problème à gérer ? Comment s'assurer que les mesures du phénomène nous permettent bien de l'appréhender ? Les scientifiques mettent au point des techniques sur la base des connaissances accumulées, mais les objets suivis évoluent en parallèle. La succession des variants au virus Sars-Cov 2 depuis son apparition illustre bien ce phénomène sur un pas de temps relativement faible. Sur le temps long, à l'échelle des siècles, les

équilibres naturels évoluent avec une adaptation permanente de la Nature (G. Simon 2010, 9).

2.2.3.3 Le temps de la gestion et le temps de la Nature

La temporalité est une composante essentielle des plans de gestion des agroécosystèmes ou de restauration de la Nature. Si un écosystème peut être détruit en un instant par une pollution ou un chantier de construction, il faut des dizaines d'années pour lui permettre de retrouver un équilibre écologique. Le temps de gestion de la Nature est donc un temps long, qui égale voire dépasse la durée de vie de ses gestionnaires (par exemple un chêne se récolte à un âge compris entre 75 et 250 ans). Cela impose de fortes contraintes de continuité de gestion : ” *Aujourd’hui, administrer la nature, c’est d’abord continuer ces actions qui doivent perdurer, car, on ne le dira jamais assez, le temps nécessaire pour obtenir des résultats probants et réparer les dommages infligés à la nature durant des décennies ou des siècles est extrêmement long. De plus, les menaces ne sont jamais durablement écartées*” (G. Simon 2010, 8).

2.2.3.4 L’estimation de l’imputabilité

Ce dernier point nous amène au défi de l’imputabilité des conséquences des actions managériales en faveur de la protection de l’environnement et de la santé. La complexité des interactions et boucles de rétroaction entre les facteurs qui influencent l’état des écosystèmes ne permet pas de dessiner avec certitude et de manière quantitative les cascades de causalités. Il est difficile d’attribuer à un acteur isolé la responsabilité de l’état d’un écosystème, ou de son amélioration.

Cette ambiguïté biologique est d’ailleurs bien souvent mobilisée par les ‘marchands de doute’ (Oreskes, Conway, and Treiner 2019) ayant des liens d’intérêt avec des acteurs privés (Clarke, Barthold, and Cole 2022). Ces derniers mobilisent des arguments scientifiques qui viennent contredire les résultats communément admis. Ce faisant, ils instillent un doute sur la crédibilité à accorder à des études indépendantes et ralentissent ou orientent le processus de construction d’un problème public.

2.2.3.5 Le niveau de désirabilité d’un bien public

Une autre difficulté rencontrée est la détermination du niveau de bien public qu’il est souhaitable d’atteindre. En effet, une fois qu’une thématique a été caractérisée et reconnue comme un ‘problème’ devant être géré par le secteur public, le niveau de sa

prise en charge doit encore être déterminé. Les connaissances mobilisées pour alerter l'opinion publique sur un sujet ne sont pas les mêmes que celles nécessaires à sa gestion. Par exemple, pour la protection de la biodiversité terrestre, certains scientifiques considèrent que la moitié des surfaces immergées de la planète devraient être protégées comme 'filet de sauvetage mondial' pour endiguer durablement la perte de biodiversité et le changement climatique (Dinerstein et al. 2020) ; tandis que d'autres estiment qu'une proportion inférieure serait suffisante pour permettre une résilience²⁸ des écosystèmes. Les ancrages biologiques de l'expertise scientifique viennent se confronter à des dimensions éthiques. Le débat autour du *land-sharing* vs *land-sparing* (voir §2.1.1.1) ne peut se résoudre uniquement par une maximisation des effets biologiques. Dans le domaine médical, la crise de la Covid-19 a vu s'établir des approches différentes de la protection des populations entre les pays, avec d'un côté une stratégie 'zéro Covid' et de l'autre l'ambition de développer le plus vite possible une immunité collective (Oliu-Barton et al. 2021). À l'époque de leur mise en place, ces deux approches pouvaient être considérées comme scientifiquement valables, selon le contexte socio-économique des pays, leurs capacités de soin et leur adversité au risque, au regard des connaissances de l'époque sur le virus.

2.3 Défis gestionnaires des paiements au résultat basés sur la science

Les éléments de complexité présentés ci-dessus, tant d'un point de vue gestionnaire que scientifique, se rencontrent autour de la définition de l'orientation résultat pour les politiques agroenvironnementales. Selon nous, cette rencontre n'entraîne pas seulement une 'addition' des complexités. Elle crée des défis gestionnaires supplémentaires.

Ces défis sont générés par 1) les propres contraintes des chercheurs, et 2) la relation savoir – pouvoir entourant la formulation de résultat (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016) d'une part, ainsi que 3) la mise en œuvre du principe de précaution pour les enjeux au croisement AES.

²⁸ La résilience est différente de la restauration : ici les deux niveaux d'ambition ne sont pas les mêmes, et la définition de ce qu'on entend par 'protégé' peut être également source de confusion.

2.3.1 Les chercheurs comme ‘prête-voix’ partiales

Ces particularités placent de fait les chercheurs dans une position de ‘faire parler’ des éléments naturels qui ne sont pas dotés du langage (Latour 2004b). Les scientifiques jouent donc un rôle clé dans l’accueil, l’investigation, la décision de gestion et la manière de gérer un problème émergent. Leur positionnement vis-à-vis des choix gestionnaires établis pour gérer un problème biologique est donc important à considérer pour comprendre les orientations retenues.

Ce positionnement vis-à-vis des décideurs publics et des gestionnaires n’est pas neutre dans leur rapport à la recherche et la manière dont les problèmes sont présentés. En effet, les chercheurs sont soumis à des contraintes propres telles que :

- 1) le **besoin d’être reconnu pour leur expertise** dans le monde académique, avec une reconnaissance par les pairs qui se gagne en respectant les canons de la discipline ;
- 2) le **besoin de financement** pour leurs recherches, qui implique de savoir ‘vendre’ leurs problématiques auprès de financeurs (dont des financeurs publics), ce qui peut inciter à adopter des postures alarmistes, critiques, ou à ‘survendre’ les travaux de recherche par rapport à leurs implications pratiques vérifiées ;
- 3) un **besoin de protéger l’objet même de leur recherche** quand celui-ci est menacé par un facteur qu’ils ont identifié (par exemple la santé des populations face à une nouvelle menace sanitaire), ou quand celui-ci est en train de disparaître (comme c’est le cas pour la biodiversité). Les chercheurs et scientifiques qui travaillent sur des sujets en lien avec le vivant ont donc, à degré varié, une volonté transformative²⁹.

2.3.2 La dimension politique du savoir scientifique

Lors de la mise en gestion des enjeux au croisement AES, les motivations des gestionnaires publics et des scientifiques **ne sont pas ancrées dans les mêmes enjeux. Cela ne signifie toutefois pas qu’elles soient incompatibles**. Par la suite de notre recherche doctorale sur ‘orientation le résultat, nous garderons à l’esprit l’inévitable politisation de la notion de résultat, et donc de la formulation des indicateurs mobilisés dans un cadre gestionnaire (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016). En effet, ” *La fabrication des indicateurs est, par nature, politique et conflictuelle. Les acteurs qui*

²⁹ Nous reviendrons plus en détail sur cette posture dans le chapitre 5 § 5.2.3.2.

s'engagent dans le travail de quantification n'ont pas les mêmes projets d'usage des indicateurs, et ne mobilisent pas non plus les mêmes types de savoirs : substantiels et centrés sur les enjeux de la politique publique ; gestionnaires et focalisés sur l'adéquation moyens-fins ; économiques et tournés vers la mesure des coûts et de l'efficience ; politiques et liés à l'affichage d'objectifs dans la compétition électorale. Les « savoirs » en concurrence engendrent aussi des théorisations variables du rapport gouvernant/gouverné qui seront incorporées de façon plus ou moins explicite dans les instruments de gouvernement (Lascoumes et Le Galès, 2004). Pour paraphraser Alain Desrosières (2008a, 2014), les indicateurs de performance sont indissociablement des « outils de preuve » et des « outils de gouvernement », et les dynamiques de savoir et de pouvoir s'entremêlent en permanence" (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016, 11).

Dans les politiques publiques au croisement AES, la formulation d'un résultat (et donc la production d'indicateurs de résultat) doit s'ancrer dans une rationalité démontrable. En cas de controverses, ce qui est fréquent sur nos thématiques d'intérêt, la rationalité est mobilisée pour justifier une position (voir (Cabantous and Gond 2011) citant les travaux de (Boltanski and Thevenot 2006, p. 203) sur la décision rationnelle comme pratique performative).

Cette situation entraîne une dépendance réciproque entre décideurs publics et chercheurs.

2.3.3 La dimension d'évaluation associée au résultat

Le résultat est investi, aussi bien par les écologistes que par les gestionnaires publics, pour évaluer l'efficacité et la performance d'un programme. Le résultat doit donc avoir une double crédibilité : scientifique et gestionnaire. Ces deux exigences sont difficiles à concilier à l'échelle d'un pays. *"Remarquons que, même avec le recul du temps, il ne sera pas facile de juger la « nouvelle administration de la nature » sur des résultats, lesquels ne peuvent être que partiels et mitigés. Outre le fait que la France n'est pas isolée du reste du monde et que ses politiques propres ne suffisent pas toujours, même lorsqu'il s'agit de son patrimoine naturel, il faut souligner la difficulté de mesurer ces résultats. Il est facile de juger des moyens employés (on a protégé tant de milliers d'hectares en plus ; on a adopté de nombreux plans d'action pour la biodiversité, dotés de telles sommes ; on a multiplié les contrôles voire les poursuites judiciaires, etc.) »*

(G. Simon 2010, 11). Nous prenons également bonne note de la remarque sur la facilité accrue de porter un jugement sur la mobilisation de moyens plutôt que de résultats sur nos thématiques d'intérêt. Cela trouvera un écho dans nos observations à venir.

2.3.4 La légitimité et la responsabilité de la formulation du résultat

Toutes ces considérations sur les dimensions politiques associées à la formulation du résultat³⁰ renvoient à la question de la légitimité. La dynamique entourant l'adoption de paiements au résultat dans le secteur agricole s'inscrit dans une crise de légitimité. Qui est légitime à définir ce que doit être le résultat ? Le gestionnaire public ? Les chercheurs ? Un consortium ? Les bénéficiaires de paiements au résultat ?

Dans le scénario d'adoption de politiques publiques orientées-résultat, quel groupe assumera désormais la responsabilité de leur performance devant le citoyen ? Nous pouvons nous demander dans quelle mesure la proposition d'adoption de paiement au résultat est une tentative de transférer les enjeux de légitimité de l'action publique vers d'autres acteurs. En effet, elle pourrait déplacer le point d'attention des évaluateurs d'une imparfaite mise en œuvre par le secteur public, vers une imparfaite définition des objectifs désirables (et donc des résultats associés).

2.4 Précaution et prévention : influences sur la notion de résultat

Si les points abordés au paragraphe précédent peuvent se retrouver sur d'autres thématiques que celles au croisement AES ; deux éléments nous ont paru mériter une attention particulière dans les champs thématiques qui nous intéressent : le principe de précaution, et la prévention.

2.4.1 Le principe de précaution et la prévention

Le principe de précaution, intégré dans le droit français par la loi n° 95-101 Barnier du 2 février 1995 est rappelé dans l'encadré ci-dessous.

CCitant les travaux de (Boltanski and Thevenot 2006, p. 203) sur la décision rationnelle comme pratique performative).³⁰ et donc à la manière dont nous pourrions étudier la notion

Encadré 4 : Définition du principe de précaution

” l’absence de certitudes en raison du manque de connaissances techniques et scientifiques à un moment donné doit toutefois conduire à prendre des mesures de gestion de risques appropriées à l’égard de potentiels dommages à l’environnement et sur la santé. Il est question de risques incertains, mais suffisamment plausibles pour les anticiper. En cas de problème, le principe doit permettre, à l’autre bout de la chaîne de l’action, d’opérer une résilience effective tant sur le plan sanitaire qu’environnemental.” (Novethic Web page 2022)

L’invocation de ce principe impose de développer activement une stratégie gestionnaire, fondée basée sur l’état des connaissances scientifiques. Cela renforce d’autant plus l’importance de la connaissance scientifique dans la prise de décision et son interférence avec le politique. Dans le champ des activités d’exploitation agricole, comme dans bien d’autres, ce principe s’avère délicat à mettre en œuvre. La multiplicité des acteurs, la culture de travail en silo, et les défis techniques au développement de connaissances scientifiques entravent sa mise en application.

Dans le domaine du vivant, le principe de précaution est souvent confondu avec la prévention. La prévention s’intéresse à la gestion de risques avérés. En agissant à la source des dommages à l’environnement et à la santé elle permet d’éviter ou de réduire le risque. Les approches préventives pour la gestion du vivant présentent des avantages : 1) éthiques (prévenir plutôt que guérir³¹) ; 2) économique (avec la notion de ‘coût épargné’ par la prévention (World Bank 2012) ; 3) sociétal (avec le développement d’une résilience). Il est possible de mettre en place une gestion préventive pour des dangers déjà identifiés, et dont les facteurs de risque sont (au moins partiellement) connus dans les sphères scientifiques³². On distingue plusieurs niveaux de prévention, selon le niveau de considération en amont de la survenue de l’événement sanitaire. A noter que les scientifiques se positionnent sur une approche de ‘*deep prevention*’ (Vinales et al. 2021), c’est-à-dire qu’empêcher la transmission de pathogènes des animaux (ou de l’environnement) aux humains, est considérée comme

³¹ La crise Covid 19 a démontré à nouveau la puissance des approches préventives par rapport aux curatives.

³² Par exemple sur les facteurs de risques de développement de pandémies d’origine animale (Clarke, Barthold, and Cole 2022).

préférable au développement des systèmes de détection précoce et de gestion de maladie émergente.

2.4.2 Une absence peut-elle aussi être un résultat ?

Le principe de précaution et l'importance de la prévention forment des piliers importants de la culture gestionnaire au croisement AES. Nous devons donc nous poser la question de son influence sur la notion de résultat d'une part, et sur son articulation avec la mise en œuvre d'approches orientées résultat.

Une politique publique de prévention efficace se manifesterait par des non-événements, par l'absence de survenue de crises³³. Ces non-événements peuvent-ils être considérés comme des résultats ? Peuvent-ils être manipulés dans des politiques orientées résultat de la même manière, avec la même logique gestionnaire, que des résultats de production³⁴ ? Cette considération nous amène à proposer deux termes nouveaux sur lesquels poursuivre notre exploration de la notion de résultat : le 'résultat-production' et le 'résultat-absence'.

2.4.2.1 Le 'résultat-production'

Par résultat-production, nous considérons le résultat comme un élément tangible, visible, éventuellement mesurable. Un résultat-production peut se référer à un élément physique (par exemple d'un index de biodiversité, un paramètre de qualité de l'eau, etc.) ; matériel ou immatériel (construction d'un réseau, éducation, etc.). Un résultat-production améliore ou maintient l'état de l'objet géré. L'objectif gestionnaire poursuivi est donc la production de ce résultat.

2.4.2.2 Le 'résultat-absence'

Nous proposons également le terme de résultat-absence pour décrire un non-événement. Par exemple la prévention des inondations ou des pathogènes émergents. La caractéristique d'un 'résultat-absence' est qu'on ne constate rien quand il est obtenu. Évidemment, ces deux termes ne s'excluent pas l'un l'autre, et nous pourrions

³³ Par exemple l'absence d'inondation, ou bien l'absence d'émergence d'un agent pathogène.

³⁴ C'est-à-dire des résultats qui sont soit des productions d'objets (physiques, informatiques, etc.), soit des événements qui surviennent effectivement, qui sont observables (une animation, une modification des comportements, etc.)

considérer que l'absence d'émergence d'agent pathogène contribue au maintien d'un statut sanitaire qui, lui, est un 'résultat-production'.

Nous conserverons toutefois cette distinction dans la suite de la recherche, afin de ne pas négliger d'éventuels enjeux spécifiques à la mise en œuvre d'approches préventives au croisement AES par la mobilisation de paiements au résultat.

Dans la suite de notre recherche, nous serons attentifs à identifier ces deux aspects de la notion de résultat.

Conclusion du chapitre 2

Ce chapitre nous a servi à illustrer les différents niveaux de difficulté qui s'entrecroisent pour l'adoption de l'orientation résultat comme mode gestionnaire au croisement AES. Cette proposition fait s'articuler plusieurs degrés de complexité biologique et gestionnaire. Elle fait se rencontrer des disciplines et des communautés épistémiques variées.

Toutes ces dimensions ont une influence sur la manière dont la notion de résultat est conçue. Cette notion de résultat se situe au point de convergence de nombreux champs d'influence, et non pas uniquement de celui des sciences de gestion.

Ce chapitre nous a permis d'identifier des points de tension quant à la mise en œuvre de politiques publiques orientées résultat sur des thématiques au croisement AES. Nous avons identifié des ancrages théoriques et proposé nos propres définitions (complexité, approche holistique, nature du résultat) qui nous guideront dans la suite de notre recherche doctorale.

CHAPITRE 3 – PRENDRE LE ‘RESULTAT’ COMME OBJET D’ETUDE GESTIONNAIRE

*« L’administration par objectif est efficace si vous connaissez les objectifs. Mais 90%
du temps vous ne les connaissez pas »*

Peter Drucker

Théoricien américain du management 1909-2005

Introduction au chapitre 3

Dans ce chapitre, nous replaçons notre recherche sur le résultat au sein de la littérature académique, et nous précisons les limites de notre questionnement.

Le champ de la littérature gestionnaire ne nous était pas familier au début de la recherche doctorale. Nous construisons donc notre recherche par rapport à la littérature sur des thématiques ou objets de questionnement similaires en sciences de gestion. Pour cela, nous commençons par définir le terme de ‘résultat’ (partie 3.1), et l’historique de l’apparition de l’approche par les résultats en gestion (partie 3.2). Puis nous explorons de manière plus spécifique des pratiques gestionnaires actuelles qui mobilisent couramment le terme de résultat : le contrôle de gestion et la comptabilité environnementale (partie 3.3). Dans la quatrième partie, nous nous questionnons plus largement sur les sources de propositions gestionnaires sur les thématiques qui nous intéressent, et leurs fondations scientifiques et managériales.

Pour finir, nous explicitons, à la lumière de nos constats, pourquoi nous pensons qu’une poursuite de la réflexion sur la notion de résultat au croisement AES présente un intérêt gestionnaire.

3.1 Définition et termes associés au ‘résultat’

Nous proposons dans cette première partie un positionnement de notre travail de recherche au sein des sciences de gestion. Pour cela, nous commençons par explorer la définition du terme “résultat” dans plusieurs contextes d’utilisation, ainsi que celle de

plusieurs termes qui sont fréquemment associés, voire confondus, avec le terme 'résultat' dans la littérature que nous avons explorée.

Une fois le terme défini, nous pouvons commencer à examiner la manière dont il s'est glissé dans la littérature gestionnaire dès son commencement et quelle vision du rapport à l'action lui était alors associée. Nous terminerons cette partie par une exploration plus approfondie de la littérature sur la mise en œuvre de l'orientation résultat dans le secteur public, et ses conséquences.

3.1.1 Exploration de définitions de 'résultat'

3.1.1.1 Le terme 'résultat' : quelques définitions

3.1.1.1.1 L'étymologie

Le mot résultat vient du latin '*resultare*' « rebondir, rejaillir », "*qui signifie sauter en arrière, rejaillir, fréquentatif de resilire, de re, et salire, sauter*" (Littré 2021). Le 'résultat' décrit la conséquence d'événements survenus antérieurement. On retrouve aussi une évocation d'un mouvement (sauter), d'une action volontaire : un résultat n'est donc pas une émanation spontanée, mais la conséquence de phénomènes qui se manifestent dans le résultat en question. Le terme de résultat est ancré dans un processus.

Par ailleurs, notons la similitude étymologique entre les termes 'résultat' et 'résilience', qui puise lui aussi sa source dans le verbe 'resilire'. Cette proximité étymologique nous a interpellés dans la suite de nos réflexions sur la mobilisation du terme de 'résultat' dans le contexte de la gestion du vivant, où on parle de plus en plus du besoin de développer une 'résilience'...

3.1.1.1.2 La définition dans le langage courant français et anglais

Le terme 'résultat' est fréquemment employé dans le langage courant. L'Académie française en donne la définition suivante (CNRTL 2021) : "*Ce qui résulte, ce qui s'ensuit d'une délibération, d'un principe, d'une opération, d'un événement, etc..*".

Comme une grande partie de notre recherche s'est déroulée en langue anglaise (y compris pour l'exploration de la littérature scientifique et de recherche en management (voir chapitre 5), nous avons également mobilisé une définition anglaise dans nos travaux (voir encadré ci-dessous).

Encadré 5 : Définition de ‘result’ en anglais

Selon le du dictionnaire (Cambridge dictionary 2021)

”1- Result (EFFECT) - something that happens or exists because of something else;
2 - Result (OF TEST) -

- the information you get from something such as a scientific experiment or medical test:
- the mark you receive after you have taken an exam or test

3- Result (ANSWER) the answer to a calculation in mathematics.
4- Result (IN COMPETITION) : the score or number of votes, showing the success or failure of the people involved, in a sports competition, election, etc.
5- Result (COMPANY) : the amount of a company's sales, profit, etc. during a particular period.”

3.1.1.1.3 Le choix de la définition anglaise pour la recherche doctorale

La définition anglaise est plus détaillée, elle offre une perspective plus riche et nuancée sur ce terme, et englobe celle de l’Académie française. C’est donc sur la base de la définition de Cambridge que nous commencerons notre recherche sur la notion de résultat.

Par la suite, nous ne ferons pas de distinction entre les termes de ‘résultat’ en français, et de ‘result’ en anglais, qui seront considérés comme synonymes dans le reste de la recherche. Nous avons fait ce choix sur la base des considérations suivantes :

- 1 - La traduction anglaise la plus communément acceptée pour ‘résultat’ est ‘result’;
- 2 - La littérature managériale étudiée est une littérature française et internationale. Or, il est impossible de vérifier la culture d’origine des auteurs qui ont proposé des réflexions sur la notion de résultat (des auteurs français peuvent contribuer à des ouvrages en anglais), faire la distinction serait donc ardue. L’anglais étant aujourd’hui la langue de recherche scientifique par excellence (surtout en sciences de la vie), nous avons considéré le terme *result* dans le contexte d’un langage véhiculaire.
- 3 — Tout en reconnaissant une possible variation d’associations sémantiques entre les cultures latines et anglo-saxonnes, nous avons conclu qu’elle n’est pas pertinente pour notre recherche. Nous ne l’avons pas considérée par la suite. Par contre, nous nous

intéresserons à ces différences sémantiques au regard des communautés épistémologiques (décideurs publics et chercheurs scientifiques) qui la mobilisent³⁵.

3.1.1.2 Le terme "résultat" en gestion

Une première exploration de la littérature académique en sciences de gestion nous amène à faire rapidement deux constats : 1) le terme de résultat est rarement explicitement défini en tant que tel, et les définitions identifiées dans la littérature en management public demeurent assez floues (cf. §2.1.1.1.4.2 ci-dessous) ; et 2) il est très souvent associé à d'autres termes qu'il complète et que nous présenterons ci-dessous.

3.1.1.2.1 Le résultat dans la littérature en gestion générale

En explorant les lexiques en sciences de gestion générale, nous trouvons des entrées sur la notion de résultat fortement imprégnée de la gestion privée. Ainsi, Cohen (É. Cohen 2000b) en en donne la définition suivante : "*Dans le domaine de la gestion comptable et financière, un "résultat" correspond à un gain ou à une perte. Quel qu'en soit le contenu, les résultats sont mesurés grâce à la confrontation entre les produits créés l'activité d'une entreprise au cours d'une période, et les charges consommées par la même activité*". Et dans un lexique en anglais du Cambridge English business dictionary³⁶, nous trouvons la définition suivante : "*a - the amount of a company's sales, profits, etc. in a particular period, or a report showing this ; b - a successful achievement*". Le Cambridge dictionary (Combley 2011d, 724) va plus loin et propose même une entrée pour le terme de 'result-based' : "*results-based (also result-based) : adjective used to describe payment that is related to the number of things you do, produce, sell, etc.*". Dans cette définition, le 'result-based' s'oppose au 'time-based' où la rémunération se fait à l'aune du temps consacré à une tâche.

Ainsi, le résultat dans sa compréhension gestionnaire porte l'idée d'une production mesurable, créatrice de valeur. Le résultat semble prendre son sens dans la mesure où il est comparé à une quantité de ressources mobilisées pour sa production.

3.1.1.2.2 Le résultat dans la littérature en gestion publique

³⁵ En effet le terme 'result' en anglais est mobilisé par des scientifiques dans nos terrains d'étude

³⁶ (Cambridge dictionary 2021)

Si on s'intéresse maintenant à la littérature en gestion publique spécifiquement, la définition de résultat semble plus délicate à tracer. Le terme est certes couramment mobilisé, mais il n'est pas défini en tant que tel par les auteurs qui l'emploient. Ceux-ci définissent parfois un résultat dans le cadre de leurs travaux, mais ne donnent pas de définition générique du terme 'résultat' en lui-même. Ce flou est d'ailleurs souligné par Emery (et al. 2005), qui oppose une vision 'publique' et 'privée' du résultat : *"Lorsqu'on s'interroge sur la notion de résultats dans les organisations publiques, contrairement à l'entreprise privée où les indicateurs-clefs de succès sont bien connus (rentabilité, bénéfices, parts de marché, etc.), l'impression de floue apparaît rapidement. Nombre d'auteurs soulignent la difficulté à déterminer et évaluer les résultats de l'action publique comme l'une des caractéristiques différenciant management public et privé (Laufer et Burlaud, 1980 ; Santo et Verrier, 1993 ; Trosa, 1993 ; Schwarz, Purtschert et al., 2002)."*

Nous observerons d'ailleurs que le dictionnaire de l'École Nationale d'Administration Publique canadienne ne possède pas d'entrée pour les termes de 'résultat', ni pour les termes 'objectifs', ni 'impact' (ENAP 2021)³⁷.

3.1.1.3 L'orientation résultat, gestion par les résultats, management par les objectifs et vocables assimilés : une présentation des termes utilisés

Nous retrouvons fréquemment le terme de résultat accolé directement à d'autres termes, comme gestion, management, paiement, etc. Nous présentons ici les locutions que nous regrouperons ensuite sous la seule locution "d'orientation résultat".

La **gestion par les résultats** dans les politiques publiques (y compris celles qui ne sont pas en lien avec les productions agricoles) est « *un cadre de gestion axé sur la vérification permanente (plus d'une année) des extrants (outputs) liés au fonctionnement général de l'organisation. Ces derniers émanent des objectifs et des sous-objectifs de chaque unité. En d'autres mots, la Gestion par les résultats focalise sur les résultats de l'organisation plutôt que sur les résultats individuels en accordant, selon les situations, le choix des moyens (Gouvernement du Québec, 2000). L'aspect le plus positif de ce courant de pensée consiste à déléguer le pouvoir de solution en*

³⁷ De cette première exploration de la littérature gestionnaire, nous concluons que le terme de résultat, du moins sous une dimension générique, ne semble pas être particulièrement approfondi dans la littérature gestionnaire. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il est souvent associé à d'autres termes.

habilitant davantage les employés de première ligne (empowerment) ” (Mazouz, 2008, p.172).

Nous retrouvons également le terme de ‘management par le résultat’ ou de ‘management par objectif’, traduction littérale de l’anglais, dont nous rapportons ci-dessous une définition.

Management by Objective : (*abbreviation MBO, also Management by results, also MBR*) *a style of management that involves giving people particular things to do in relation to particular aims, and measuring how well they do them” (Cambridge Dictionary 2011).*

Le ‘**paiement au résultat**’ est une forme d’orientation - résultat, qui lie directement et de manière transparente la mobilisation d’une ressource (financière) pour l’achat d’un résultat. Nous retrouvons la définition suivante : *“results-based (also result-based) adjective used to describe payment that is related to the number of things you do, produce, sell, etc. ” (Combley 2011d, 724).*

Dans la suite de la thèse, nous nous intéresserons tout particulièrement aux discours entourant l’adoption d’un ‘paiement au résultat’, car cette forme d’orientation - résultat révèle plus explicitement les tensions et enjeux entourant la formulation d’un résultat et sa mise en application. Toutefois, ce terme n’étant pas toujours explicitement employé, nous étudierons les propositions gestionnaires dites ‘orientées- résultat’ ou assimilées que nous venons d’identifier.

Ainsi, nous regrouperons sous la même expression générique « d’orientation - résultat » les différentes dénominations évoquées précédemment, sauf si la distinction présente un intérêt pour notre réflexion (ce qui sera explicité).

3.1.2 Définition des termes fréquemment associés au ‘résultat’

L’absence d’une définition générique et unanime de ce qu’est un résultat nous invite à considérer des termes proches, fréquemment mobilisés en association (si ce n’est en confusion) avec le terme de résultat. Ces termes sont mobilisés dans des expressions telles que ‘gestion par résultat’, ‘gestion par la performance’, ‘gestion par (les) objectifs’, ‘orientation résultat’, etc.

3.1.1.2.1. Output et Outcome

Les outputs et les outcomes sont fréquemment traduits sous le terme de résultat en français. Cependant, la nuance entre les deux nous semble importante dans notre travail.

Dans un processus d'action publique, des ressources sont consommées (temps de travail des fonctionnaires, ressources financières et matérielles, etc.) pour être transformées en production :

Les **outputs** décrivent ce qui est directement produit par les administrations, ce sont les ressources sortantes de l'organisation publique, des 'extrants', des 'prestations' (Emery et al. 2005, 12). Un *output* peut prendre la forme d'un bien matériel, d'un service, mais aussi d'un déchet (Combley 2011c, 598)³⁸. Les *outputs* peuvent être reliés directement aux facteurs de production (les *inputs*) propres à l'organisation (Denis 2016b)³⁹. Ce focaliser sur les *outputs* d'une administration consiste à étudier l'étape ultime de ses activités, c'est-à-dire ses **livrables**⁴⁰, tout en reconnaissant qu'ils ne sont qu'une partie du processus. Par exemple la production d'un guide à l'usage des citoyens, ou l'organisation d'une conférence de presse. Un *output* est démontrable, quantifiable ; il est par nature difficile à remettre en cause.

Les **outcomes** se réfèrent à une étape ultérieure à la création d'*outputs*. C'est une " *notion issue de l'analyse des politiques publiques qui reflète les résultats obtenus par une politique publique par rapport au problème collectif qu'elle est censée résoudre (p. ex. diminution des taux de pollution de l'eau, de l'air...)*. Les *outcomes* sont la mesure ultime de l'efficacité politique de l'action publique" (Emery et al. 2005, 12). Ainsi les *outcomes* portent sur les conséquences de la production des *outputs*, mais considèrent également la réception qui en est faite. Ils sont " *the result or effect of an action, situation, etc.*" (Combley 2011b, 598).

Dans exemples précédents : le guide est-il utile au public concerné ? Le message de la conférence de presse a-t-il été diffusé auprès du public cible ? Le terme d'*outcome* introduit une dimension de jugement au terme de résultat. L'appréciation de l'*outcome* passe par une évaluation, dont les critères peuvent varier. Un *outcome* est déjà moins

³⁸ "the amount of goods and services, or waste products, that are produced by a particular economy, industry, company or worker."

³⁹ (Denis 2016) : " Désigne les produits ou éléments obtenus avec des facteurs ou inputs."

⁴⁰ (Combley 2011a, 222) Definition Deliverable " something that must be completed or provided as part of a project"

indiscutable qu'un *output*, parce qu'il impose de considérer la réception de l'output par ces destinataires.

Nous emploierons ces termes en anglais dans la suite de notre travail de recherche afin d'éviter les ambiguïtés associées à leur traduction en français.

3.1.1.2.2. Impact

Avec le terme d'impact, on s'intéresse à un 'résultat' plus lointain dans la chaîne de causalité des *outputs* de l'administration. Un impact est la conséquence sur la réalité d'un *outcome*. L'impact, du latin *impactum* "frapper contre, jeter contre, heurter" (CNRTL 2022a) porte cette idée d'action sur le réel qui le fait changer. On retrouve parfois le terme "effet" confondu avec celui d'impact.

Dans nos lectures en littérature gestionnaire, le terme d'impact est moins fréquemment utilisé que ceux d'*outputs* et d'*outcomes*, et il est distingué du terme de 'résultat'. Par contre, ces trois termes d'*output*, d'*outcome* et d'impact sont très souvent confondus dans la littérature en science de l'écologie que nous avons parcourue.

Pour cette raison, nous considérerons ces trois termes dans la suite de notre recherche doctorale, en nous efforçant de rapprocher les différentes sensibilités sémantiques des définitions que nous venons de présenter.

2.1.1.2.3. Objectif

Le terme 'objectif' se retrouve très fréquemment en littérature gestionnaire, mais tout comme le terme de 'résultat', il n'est pas fréquemment défini. Ainsi, nous ne retrouvons pas d'entrée pour ce terme dans les dictionnaires '*Dictionnaire de gestion*', (É. Cohen 2000b) ni dans *l'Oxford Dictionary of Accounting* (Oxford 2010). Le Lexique de gestion et de management (Denis, Martinet, and Silem 2016) en donne la définition suivante : "*but*s qu'aux différents niveaux de l'entreprise les responsables ont la volonté d'atteindre. Ils sont exprimés en pourcentage, quantité, valeurs monétaires, délais... et peuvent être à long terme (objectifs de croissance, de profit... défini après élaboration d'un diagnostic et précision de ce que les dirigeants veulent faire de leur entreprise) ou à court terme (objectifs opérationnels à échéance rapprochée pour atteindre les objectifs à long terme...). Les objectifs sont donc des 'cibles' à atteindre ou encore des obligations ou contraintes que s'imposent les responsables pour assurer le développement de leur entreprise."

Les termes “résultat” et “objectifs” sont parfois confondus, comme c’est le cas dans la définition du “management par objectif” proposé par le dictionnaire Cambridge Business English dictionary : *”Management by objective : (abbreviation MBO, also Management by results, also MBR) a style of management that involves giving people particular things to do in relation to particular aims, and measuring how well they do them.”*

Le terme d’objectif apporte cependant une nuance par rapport à celui de ‘résultat’, celle de la dimension stratégique. En effet, un objectif se définit en amont de l’action, sa définition dans une administration va orienter le processus de production ; alors qu’il est possible de considérer un résultat qui n’aurait pas été explicitement poursuivi.

2.1.1.2.4. Performance et évaluation

Le terme de “résultat” est fortement associé à la notion de performance⁴¹, dans la mesure où l’étude des résultats doit servir de base à l’évaluation de la performance d’une organisation. La performance rajoute donc une dimension évaluative à la notion de résultat, car elle est mesurée par le « degré d’accomplissement des buts, des objectifs, des plans ou des programmes que s’est donnés une organisation » (Denis 2016a), c’est-à-dire le degré d’atteinte ou de production des résultats.

3.1.3 De la définition à la notion de résultat

3.1.3.1 Le positionnement de la recherche vis-à-vis de la définition

Les paragraphes précédents ont restitué les définitions que nous allons employer dans la suite de la recherche. Le flou entourant la définition de ce qu’est (ou devrait être) un résultat en management public invite à deux réflexions : 1) soit il n’y a pas de réel besoin de définir précisément ce qu’est un résultat ; 2) soit cette définition n’a de sens que dans le contexte particulier d’une politique, d’un projet de gestion publique et une définition générique est inutile⁴².

Dans le cadre de notre recherche, l’absence d’une définition unifiée du terme “résultat” n’est pas un obstacle. Nous nous intéresserons justement à ce que signifie ce terme pour

⁴¹ Pas exemple (Emery et al. 2005) : ” Le management est caractérisé par la recherche d’une performance optimale, notion qui renvoie à celle de résultats.”

⁴² Ce qui expliquerait que les auteurs définissent les résultats dans le contexte propre de leurs recherches respectives et non pas de manière générique.

les différentes communautés épistémiques ⁴³ que nous rencontrerons. L'absence de définition unique concourt à renforcer notre hypothèse de départ que le terme de 'résultat' est largement mobilisé, mais possède des significations (et des implications managériales) différentes pour ses différents utilisateurs.

Pour résumer, la définition proposée par le Cambridge sera donc suffisante comme point de départ pour notre exploration. Plus précisément, nous considérerons les trois premières nuances proposées dans cette définition : le résultat comme un effet, comme un test, et comme une réponse, qui correspond mieux au contexte scientifique de notre exploration.

3.1.3.2 Comment explorer une notion

Jusqu'à présent, nous nous sommes intéressés à la définition du résultat. Toutefois une 'définition' (qui permet une description verbale d'un terme) n'est pas synonyme d'une 'notion'. Or, le terme de 'notion' nous semble plus approprié pour décrire notre travail de recherche. Le dictionnaire de l'Académie française décrit une notion comme suit :

Encadré 6 : Définition de 'Notion'

Selon l'Académie française (2021)

- 1. Représentation que l'esprit se forme d'un objet de connaissance** ; idée générale et abstraite, concept. La notion de liberté, de vérité, de justice. La notion de causalité, de contingence. La notion chrétienne de péché.
- 2. Connaissance immédiate, conscience que l'on a intuitivement de quelque chose.** Ce malade a perdu la notion du temps. Avoir une notion juste, exacte des difficultés d'une entreprise. Cet enfant n'a pas la notion du danger, la notion du bien et du mal.
- 3. Connaissance élémentaire acquise en quelque domaine.** Avoir quelques notions d'astronomie. C'est un sujet dont il n'a aucune notion, dont il n'a pas la moindre notion. Des notions familières à tous. Au pluriel, dans le titre d'un traité exposant les rudiments d'une science, d'une matière. Notions d'arithmétique. Premières notions de physique et de chimie

⁴³ Voir glossaire pour la définition du terme

Dans notre étude, nous tâcherons d’explorer les différentes formes que pourrait prendre un ’résultat’ en gestion publique sur nos thématiques d’intérêt. Nous nous intéresserons donc aux représentations managériales entourant ce terme (nous retrouvons le premier volet de la définition).

Mais également aux intuitions des personnes rencontrées. En effet, dans le cadre de leur exercice quotidien, les communautés que nous allons étudier (à savoir les scientifiques et les administrateurs publics) n’ont pas le loisir de développer une réflexivité sur leurs propres représentations managériales, au moins pas de manière structurée et explicite. Les représentations que nous allons étudier sont donc le fruit de connaissances expérientielles, de culture disciplinaire et/ou administrative intégrée par les groupes étudiés.

Enfin, notre étude porte sur le troisième volet de la définition de notion, dans la mesure où nous cherchons à révéler les connaissances des enjeux associés à la formulation d’un résultat.

C’est donc bien la notion de résultat qui nous intéresse dans la recherche doctorale.

Après avoir présenté les définitions communément admises qui gravitent aujourd’hui autour de la notion de résultat, intéressons-nous maintenant à l’histoire de son usage dans un contexte de gestionnaire (privé et public).

3.2 Historique de l’orientation résultat en sciences de gestion

3.2.1 Émergence des approches ‘par le résultat’ dans la gestion privée

L’exploration historique de ces termes est un peu artificielle dans le sens où ces termes n’ont pas toujours été explicitement employés dans l’histoire de la gestion. Peut-on parler d’une notion de ’résultat’ en histoire de la gestion avant même que cette discipline ne voie le jour ? Le terme de résultat existait avant les réformes industrielles, et la théorisation de l’action collective (privée ou publique). Comment explorer les représentations managériales qui lui étaient alors attachées ?

Il nous a semblé plus pertinent de questionner cette notion de résultat à partir du moment où l’émergence d’une littérature théorique en gestion permet de l’appréhender. Nous proposons donc un survol de l’évolution de la notion de ’résultat’ dans son

acceptation la plus large, à partir de la révolution industrielle, dans la littérature gestionnaire. Le terme de "résultat" n'étant pas toujours explicitement défini, nous nous intéressons aux rapports à la performance et au contrôle de gestion à travers l'histoire des sciences de gestion pour éclairer la notion de résultat.

3.2.1.1 Le 'résultat' apparaît en gestion industrielle

3.2.1.1.1 One best way : rationalité et généricité

Notre approche historique de la notion de résultat commence avec la naissance des grandes entreprises, et la construction par ces dernières d'un système outillé de gestion interne. Au début du XXe siècle, de grandes entreprises manufacturières de biens industriels se mettent en place, nécessitant de lourds investissements matériels. De 1900 à 1945, de nombreuses innovations managériales visent à faciliter l'organisation de l'entreprise, et à soutenir les processus de prise de décision. L'introduction du taylorisme promeut une 'organisation scientifique du travail', qui doit permettre des gains de productivité en rationalisant les processus de production. Cette époque est marquée par l'idée qu'il existe un *one best way*, et que celui-ci peut être découvert par une approche rationnelle (Labardin 2017). Elle est également marquée par le développement de la recherche d'un mode de gestion idéal qui pourrait s'appliquer à l'ensemble des entreprises.

De 1945 à 1973, les entreprises développent des approches stratégiques de leur activité, et mettent en place des plans de gestion. Le contrôle de gestion se développe en interne, et se dote d'outils gestionnaires." *À partir des années 1950 et sous l'influence du modèle anglo-saxon, de nouveaux outils se diffusent : au niveau du calcul des coûts, on voit d'abord apparaître les coûts standards. Il s'agit de fixer des objectifs de coût aux différents centres de responsabilité.*" (Labardin 2017).

La notion de résultat émerge en même temps que ce contrôle de gestion, mais avec l'emploi du terme 'd'objectif'. Le développement de l'outil tableau de bord facilite l'observation des activités de l'industrie, et la formulation des objectifs à atteindre en fonction des ressources mobilisées. "*Ces techniques sont notamment le moyen d'inciter et de contrôler les comportements : c'est l'âge d'or de la direction par objectifs*" (Labardin 2017, 42), aussi appelé 'management par objectif'.

3.2.1.1.2 Éclairage de la notion de résultat

L'apparition des termes 'objectifs' et 'résultat' dans la littérature gestionnaire de cette époque suscite des réflexions sur la manière dont pourrait être pensé le résultat. Nous résumons ces considérations dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 7 : Éclairages de la notion de résultat dans une approche 'One Best way'

1- Le résultat a un sens dans le contexte de **production de biens matériels standardisés**, avec des ressources⁴⁴ elles aussi standardisées (du moins pour une période d'exercice) ;

2 - le résultat/objectif dans les tableaux de bord sert à **l'évaluation de la performance**⁴⁵ d'une unité,

3 - **Plusieurs 'objectifs'/résultats sont poursuivis en parallèle ;**

4 - le résultat / objectif est mobilisé comme **outil incitatif**, pour 'orienter les comportements'.

5- **Le résultat n'a de sens qu'en le comparant aux ressources mobilisées.** En effet, le tableau de bord présente à la fois les objectifs et les ressources disponibles pour leur réalisation : l'objectif est défini et évalué à l'aune des ressources. On retrouve ici la définition du résultat dans les dictionnaires de gestion : avec un **résultat comme écart** entre la production et les ressources mobilisées pour la produire.

3.2.1.2 L'orientation résultat pour la gestion du secteur privé

La crise de 1973 marque une remise en cause des systèmes de gestion traditionnels, aussi bien dans les grandes entreprises que dans les bureaucraties d'État (Labardin 2017). Un basculement idéologique se produit, avec une recherche de plus de flexibilité et d'efficacité, plus facilement atteignable par de petites structures. Dans le secteur privé, les entreprises se recentrent autour d'un cœur de métier (Labardin 2017), qui concentre toutes leurs capacités de valeur ajoutée; et délèguent les activités annexes. Cela entraîne l'émergence de nouvelles orientations managériales, telle que le **management de projet**, en regroupant des acteurs de l'entreprise autour d'un même

⁴⁴ Humaines, matérielles et financières

⁴⁵ La performance n'est pas évaluée sur des critères uniquement financiers, et les indicateurs non financiers ne sont pas agrégés en un même indicateur (par exemple chez Labardin (2017) 'le turn-over ou l'état des stocks').

objectif⁴⁶. Enfin, l'influence des industries japonaises, avec les “**cercles de qualité**”, offre une nouvelle perspective sur ce que pourrait être une 'orientation résultat' dans le secteur privé, avec une dimension d'autonomisation des ouvriers (Lorino 2020).

3.2.2 L'orientation résultat gagne le secteur public

3.2.2.1 Distinction entre orientation résultat en interne aux organisations ou vis-à-vis d'un tiers

Il convient de distinguer deux niveaux de considération lorsque nous parlons d'orientation résultat dans un contexte de politiques publiques : 1) le fonctionnement interne aux administrations et 2) les instruments de gestion et de subvention auprès d'un groupe externe à l'administration publique. Dans le premier cas, le mécanisme d'orientation résultat (voire de “paiement au résultat”) peut se faire en interne à l'administration publique, par exemple via les allocations de budget. Il est possible d'instaurer une gestion par résultat auprès d'une agence publique par exemple.

Dans le deuxième cas, il s'agit de rémunérer des parties intéressées extérieures au périmètre de l'administration. Notre recherche s'intéresse à la deuxième forme d'orientation résultat ; c'est-à-dire quand le résultat est produit par une personne qui ne fait pas partie du secteur public (par exemple les agriculteurs).

3.2.2.2 Arguments en faveur d'une orientation résultat dans le secteur public

La volonté des gouvernements de **moderniser le secteur** public dans un contexte économique difficile a créé un environnement favorable à l'adoption de réformes managériales dans le secteur public. Les réformateurs s'intéressent alors aux techniques développées et éprouvées dans le secteur privé.

De plus, l'orientation résultat, et la recherche de démonstration de performance peut être considérée comme un moyen pour le secteur public de **renforcer sa légitimité de gestionnaire**, en particulier face à un secteur privé qui pourrait prétendre à une plus

⁴⁶ Nous pouvons nous demander dans quelle mesure le management de projet n'est pas une forme d'orientation résultat. Mais cette fois-ci, le résultat (au sens de livrable) ne serait pas totalement défini à l'avance. Par exemple un projet de conception de voiture, dont on ne sait pas exactement à quoi elle va ressembler au commencement.

grande efficacité. Ceci transparaît dans cet extrait du rapport « *En quête de résultat, Pratiques de gestion des performances* » de l'OCDE (1997):

” En vue d’améliorer les performances d’un État qui est en concurrence avec le secteur privé et avec d’autres États (contestabilité et comparaison avec le marché) on a cherché des incitations systématiques en vue d’améliorer les performances. Pour réussir, ces mesures d’incitation doivent stimuler et encourager l’économie, l’efficacité, l’efficacité et la qualité du service, ou, dit plus simplement, améliorer les performances des États. C’est ainsi que la gestion des performances est devenue un élément essentiel de la réforme des programmes d’un grand nombre de pays ; en outre, l’orientation des résultats et la sensibilisation aux coûts sont devenues des critères fondamentaux de ces réformes.”

Enfin, les ressources à disposition du secteur public proviennent des impôts des contribuables, qui sont légitimement en droit de demander des comptes sur leur utilisation. Les progrès comptables du secteur privé, avec l’instauration de normes permettant aux actionnaires de suivre la performance des entreprises, a certainement contribué à la demande de pouvoir également suivre les performances du secteur public. L’adoption de pratiques de reddition de compte externe devait donc permettre de **gagner en transparence**, permettant à son tour un débat sur l’efficacité et l’efficacité des politiques publiques. Plus largement, la quantification des ressources allouées à une activité permet de poser la question des bénéfices de cette dernière pour les citoyens, et donc de prioriser les dépenses publiques. On retrouve l’idée de **produire un service ou un bien public maximal, pour une mobilisation de ressources minimales, et de manière transparente.**

3.2.2.3 Rôle des experts et des organisations internationales

Les figures d’experts en management, qui assistent et guident ces réformes, prennent pour modèles les outils de gestion du privé. La performativité de l’orientation résultat passe par des individus ‘experts’ qui vont promouvoir les techniques de gestion qu’ils

connaissent (Bezes 2012)⁴⁷. L'orientation résultat découle en effet du 'Management par objectif' (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016, 6) ((Emery et al. 2005).

L'OCDE a joué un rôle de guide dans la recherche de démonstration de performance des administrations publiques, en insistant sur la qualité du service public (OCDE 1997) : « *Dans la mesure où les économies, l'efficacité, l'efficacités et la qualité sont en train d'être acceptées comme critères opérationnels d'intérêt général, ils deviennent essentiels pour soutenir la légitimité de l'État* ».

De même, les Nations Unies et les Objectifs de développement durable ont contribué à l'orientation résultat des programmes publics. Ils ont été soutenus par des ONG qui se sont concentrées sur la conception d'indicateurs de résultat. Ces efforts ont permis une certaine harmonisation, ou au moins une convergence des pratiques, par le recours aux comparaisons nationales, voire régionales (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016).

3.2.2.4 Instrumentalisation du secteur public avec des outils du secteur privé

”Au sein même des administrations, les outils utilisés dans la gestion privée sont importés : le contrôle de gestion, la gestion des ressources humaines ou le marketing sont ainsi transposés. La mise en place de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances) en 2001 propose ainsi l'introduction d'outils de mesure de la performance, directement inspirés de la Direction Par Objectifs mise en place dans les années 1960 dans les grandes entreprises françaises” (Labardin 2017, 53). Le même constat peut être fait aux États-Unis avec l'expérience du *Planning, Programming and Budgeting System* (RPBS) (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016).

Pourtant, de telles importations ont assez rapidement montré leurs limites, démontrant qu'une extrapolation directe n'était pas possible (Mazouz, Leclerc, and Tardif 2008). Une adaptation était nécessaire, donnant naissance à un grand courant de réflexion et de réforme des administrations publiques à travers le monde : le Nouveau Management Public.

⁴⁷ L'importance accordée aux experts dans les réformes administratives explique pourquoi nous avons choisi le prisme des individus pour notre étude sur la performativité de One Health.

3.2.3 L'orientation résultat au cœur du Nouveau Management Public

Inspiré par les techniques de gestion du secteur privé, dont l'orientation résultat, de nombreux pays lancent de grandes réformes de leur système de gestion publique dans les années 1980 (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016). Bien que ces réformes aient pris des formes variables en fonction de l'adhésion et des contextes administratifs préexistants selon les pays (Christensen and Lægread 2011), on les regroupe sous le terme de 'Nouveau Management Public' (NMP).

3.2.3.1 Courants de réformes du Nouveau Management Public

3.2.3.1.1 Une doctrine qui repose sur des principes homogènes

Les concepts dominants dans le courant du Nouveau Management public sont : ” 1- décentralisations des pouvoirs, 2 - contractualisation et introduction de mécanismes de marché, 3 - accent sur le contrôle des extrants plutôt que sur le contrôle des intrants, 4 - et réorganisation du secteur public en services tenus de rendre des comptes” (Emery et al. 2005, 35). Bien que plusieurs modèles puissent être identifiés au sein de ce courant de réforme, à savoir les modèles 1) d'efficacité ou modèle de marché ; 2) du downsizing ; et 3) de la qualité ; l'orientation résultat y est considérée comme un concept phare du Nouveau Management Public (Emery et al. 2005, 35).

3.2.3.1.2 L'adoption de l'orientation résultat en France et en Europe

En France, la loi LOLF de 2001 a marqué le tournant de l'orientation résultat (Mazouz, Rochet, and Iii 2005). Nous renvoyons aux analyses historiques détaillées de (Mazouz, Rochet, and Iii 2005) et de (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016) pour la description des étapes de la mise en oeuvre des réformes de type NMP en France.

Nous retiendrons toutefois l'identification d'un obstacle de taille à l'application de ce type de réforme : une vision politique à long terme (Mazouz, Rochet, and Iii 2005).

En Europe, le même phénomène de réformes est observable, par exemple avec la stratégie 'Europe 2020' en faveur de la croissance et de l'emploi (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016, 6).

3.2.3.2 Le développement d'outils et d'instruments de gestion

Les réformes de type Nouveau Management Public ont conduit au développement d'outils, ou instruments de gestion tels que : ”les contrats liés aux performances, la

gestion des risques, l'étalonnage, la comparaison avec le marché et la contestabilité” (OCDE 1997).

L'adoption de réformes de type Nouveau Management Public implique un mécanisme interne et externe de collecte et de partage d'informations. Ainsi, les indicateurs de performance sont reliés, en France, avec les budgets votés pour chaque programme. L'essor de l'informatisation et des capacités de génération, de stockage et de traitement de données a contribué à permettre un tel niveau de reddition de compte.

La combinaison du contrôle de gestion et des systèmes d'information facilite des expérimentations de pratique de gestion par résultat, en particulier pour des organisations publiques organisées en agences qui sont dotées d'une personnalité morale et de l'autonomie de gestion (Rochet, 2002).

3.2.3.3 Culture gestionnaire et critique du Nouveau Management Public

Enfin, la mise en œuvre des réformes de type Nouveau Management public a modifié les cultures gestionnaires des États qui les ont mis en place. Elle nécessite en effet une mutation à la fois managériale et politico-institutionnelle. Chaque État a ses spécificités propres, dépendantes de leur culture (Verhoest 2011) (Schedler and Proeller 2008). Les modalités de la mise en œuvre du NMP font d'ailleurs l'objet de comparaisons internationales (Verhoest 2011).

Les critiques du Nouveau Management Public sont nombreuses. Certains auteurs prédisent même le déclin de ce courant de réforme (Matyjasik and Guenoun 2019). Nous ne présenterons pas ici d'analyse des avantages et inconvénients de ce type de réforme, mais nous soulignons des points saillants qui éclairent les enjeux entourant la formulation de résultats.

3.2.3.3.1 Le rapport entre politique et administration

Ce rapport a été modifié du fait des mécanismes de reddition de compte instaurés par le Nouveau Management Public. Les décideurs politiques doivent rendre des comptes sur 'les résultats de la politique' (OCDE 1997) – ce qui renvoie plus à la notion d'impact ; tandis que les gestionnaires publics sont tenus de démontrer la performance de leurs services (*outputs* et *outcomes*). Des négociations, plus ou moins libres, se nouent entre gestionnaires et décideurs publics sur l'ambition des politiques publiques

et les moyens alloués à cette ambition. **La formulation du résultat fait donc l'objet d'un contrat.**

Le partage des responsabilités peut créer des effets pervers quand les administrateurs publics se focalisent sur la production d'outputs correspondant à des objectifs mal fixés, mais qui ne seraient pas de leur ressort. Nous pouvons donc penser qu'un administrateur aura plus tendance à proposer des résultats qui dépendent directement du champ d'action de son administration ; tandis qu'un politique cherchera à influencer celui-ci vers l'évaluation d'un impact.

3.2.3.3.2 L'importance des agences

Le Nouveau Management Public se caractérise aussi par la multiplication des agences en charge d'une thématique. Cette multiplication peut aboutir à une prolifération d'une part, et/ou à une compétition sectorielle entre ces agences, dans un contexte budgétaire limité. La mise en concurrence des activités du secteur public peut alors se faire ressentir non seulement vis-à-vis du secteur privé, mais aussi en interne entre plusieurs entités "publiques" (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016).

Nous retiendrons que la **notion de résultat peut être considérée sous son potentiel de 'marketabilité' et d'instrument de compétitions entre agents.**

3.2.3.3.3 L'imputabilité des gestionnaires et stratégies d'évitement

Le Nouveau Management Public induit un partage des responsabilités entre les politiques et les administrateurs. En effet, les administrateurs d'agence sont évalués sur les 'prestations de services' ou 'outputs' générées par leur administration (Mazouz, Leclerc, and Tardif 2008) ; « *Le but affiché [étant] d'encourager les hauts fonctionnaires à s'attacher aux résultats de leur service puisqu'ils sont désormais susceptibles d'être récompensés ou punis en fonction de ceux-ci* » (Göransson 2018). Ils ne sont donc pas évalués sur le succès dans leur ensemble de la politique publique qu'ils contribuent à mettre en oeuvre.

Cette imputabilité peut avoir des effets pervers si elle induit des comportements qui cherchent avant tout à éviter le blâme, générant des stratégies d'évitement de la part d'agents (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016). L'orientation résultat nécessite donc une **gestion du risque d'évitement généré par la responsabilisation** d'une part, et par le **délaissement d'autres sujets qui ne seraient pas soumis à cette logique de résultat** d'autre part.

3.2.3.3.4 *Une rupture par rapport à la gestion par les moyens*

Les premières tentatives de mise en œuvre d'une politique orientée résultat se sont heurtées à la culture administrative de gestion par les moyens alors en place. Ce choc culturel semble expliquer les succès mitigés des premières réformes entreprises en ce sens dans les années 1990 par Michel Rocard (Mazouz, Rochet, and Iii 2005).

Par ailleurs, le coût de suivi des programmes orientés résultat n'est pas toujours en faveur de ce type de gestion. En effet, les « *ressources humaines associées à l'activité de contrôle, de suivi administratif et bureaucratique pour le calcul et la publicisation des indicateurs* » (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016) doivent aussi entrer en considération.

3.2.3.3.5 *L'esprit du Nouveau Management Public remis en cause*

Enfin, et c'est peut-être l'élément le plus éclairant dans notre réflexion sur la formulation du résultat, le NMP a instauré un **fossé entre d'une part les objectifs, et d'autre part les moyens.** " *La gestion axée sur les résultats semble largement fondée sur cette distinction entre la fin (c'est-à-dire le résultat, l'objectif) et les moyens (c'est-à-dire le " " 'produit' de l'administration)"* (OCDE 1997).

Or cette dissociation entre les objectifs et les moyens à disposition pour l'atteindre pose question sur l'efficacité de l'approche. Un gestionnaire public serait-il dans ce cas 'libre d'obéir'⁴⁸ à une injonction de production d'un résultat sur lequel il aurait peu prise ? Sa liberté managériale serait-elle réduite à choisir comment utiliser au mieux les ressources dont il dispose et qu'il ne peut choisir librement ?

⁴⁸ Voir essai (Chapoutot 2020).

3.3 Notion de résultat au prisme du Contrôle de gestion et de la comptabilité

3.3.1 Le contrôle de gestion et son éclairage sur le résultat

3.3.1.1 Présentation synthétique des objets d'étude en contrôle de gestion

Encadré 8 : Définition du 'contrôle de gestion' (Cohen 2000a, 85)
--

Le contrôle de gestion englobe l'ensemble des dispositifs qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les ressources qui lui sont confiées sont mobilisées dans des conditions efficaces, compte tenu des orientations stratégiques et des objectifs courants retenus par la direction.
--

Un système de contrôle de gestion s'appuie sur au moins quatre composantes : " 1) des procédures de gestion prévisionnelle ; 2) des procédures de suivi fondées sur la production et l'analyse d'indicateurs caractérisant l'activité de chaque unité ; 3) un système d'information de gestion pour suivre et déceler à temps des dérives éventuelles et même d'anticiper des dérèglements qui la menacent ; et 4) des procédures de motivation et d'incitation. " (Cohen 2000a).

Le contrôle de gestion repose sur un contrat qui explicite les résultats attendus a priori, qui va chercher à récompenser l'atteinte des objectifs, et prendre des mesures correctrices si ces objectifs ne sont pas atteints. Il « repose donc sur un contrat entre le donneur d'ordre et l'exécutant, qui permet au premier d'analyser la manière dont les pouvoirs délégués ont été utilisés et au second de disposer des moyens d'anticipation et de mesure de ses réalisations au vu des objectifs négociés. Le contrôle par les résultats suppose, par conséquent, un « bouclage » du dispositif fondé sur l'évaluation a posteriori des résultats, la récompense des responsables en fonction de la complétion des objectifs, et la gestion par exception lorsqu'apparaissent des dérives par rapport à eux. » (Chatelain-Ponroy and Sponem 2011, 5).

Dans le champ du contrôle de gestion, nous trouvons plusieurs approches quant au rôle du contrôle de gestion, que nous récapitulons au tableau 3 ci-après.

Tableau 3 : Présentation synthétique des représentations du rôle du contrôle de gestion selon (Sponem and Pezet 2021)⁴⁹

Approches	Vision de la nature humaine	Notions principales	Rôles du contrôle de gestion
Approches économiques (théorie des coûts de transaction, de l'agence et des incitations)	Rationnel et individualiste	Coûts de transaction, coût d'agencement, asymétrie de l'information, passager clandestin	Incitation et convergence des buts
Approches organisationnelles classiques (théorie de la décision et théorie de la contingence)	Guidé par une rationalité procédurale, cognitive et limitée	Congruence, facteurs de contingence, conflits d'objectifs, Décision satisfaisante	Adaptation et apprentissage
Approches psychosociologiques (école des relations humaines, behaviorisme, théorie de l'autodétermination et de la fixation des buts)	Guidé par ses émotions et son besoin de reconnaissance	Aspiration, autonomie, participation, stress, difficulté des objectifs	Motivation
Approches sociologiques (théories néo institutionnelles et théorie de l'acteur réseau)	Guidé par une rationalité axiologique	Légitimité, isomorphisme, découplage, logiques institutionnelles, réseaux, actants, enrôlement, performativité	Mythe rationnel et rituel
Approches foucaaldiennes et marxistes	Guidé par une rationalité politique et située	Classe, savoir, pouvoir, gouvernementalité, calculabilité	Domination, exploitation et dispositif de gouvernement

⁴⁹ Samuel Sponem and Anne Pezet, Les Grands Auteurs En Contrôle de Gestion, 2e ed., Collection Grands Auteurs (Caen: EMS Editions, 2021), 17 Introduction.).
Tableau inspiré par Morales et Sponem (2009), et Covaleski, Evans, Luft & Shields (2003).

3.3.1.2 *Éclairages du contrôle de gestion sur la notion de résultat*

Nous nous sommes demandé dans quelle mesure la littérature en contrôle de gestion propose une vision de ce que pourrait-être un résultat pouvant servir à une orientation résultat.

Dans notre exploration⁵⁰, nous n'avons pas identifié de travaux en contrôle de gestion visant spécifiquement à expliciter ni le terme de résultat ni la manière dont celui-ci doit être conçu et formulé. Il reconnaît toutefois la place du résultat dans le processus de mise en gestion, et propose des caractéristiques de devrait avoir un résultat une fois formulé. Nous rapportons ces caractéristiques dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 9 : Caractéristiques d'un bon résultat en contrôle de gestion

Un bon résultat doit être :

- **un élément mesurable,**
- **un objet contractuel**
- **que cette mesure se fait à la fin de l'action,**
- **et que le résultat – qui est à distinguer de l'objectif – permet justement de saisir un écart entre une réalité et un objectif fixé avant le début de l'action**

De plus, nous retrouvons dans ce champ de littérature une proposition de mobiliser le résultat comme un outil de gestion. Dans cette perspective, le résultat est considéré comme un levier pour l'action. Il possède donc, en plus de ces caractéristiques, des **dimensions 1) motivationnelles du résultat et surtout 2) les enjeux d'apprentissage qui lui sont associés.**

Ce champ de littérature nous offre une première vision de ce que devrait être un bon résultat et de son utilisation dans la mise en action. Toutefois, certaines représentations ne nous semblent pas tout à fait répondre aux défis gestionnaires propres à la mise en gestion au croisement AES que nous avons identifiés au chapitre 2. Par exemple, la vision de la notion de résultat qui se dégage de ce champ de la littérature ne semble pas considérer le résultat-absence. De plus, nous ne retrouvons pas de proposition sur la manière de concevoir l'objectif ; or, nous l'avons vu précédemment, les termes

⁵⁰ Encore une fois sans prétention d'exhaustivité

‘résultat’ et ‘objectifs’ sont parfois confondus dans le champ des thématiques au croisement AES.

Forts de cet éclairage, nous poursuivons donc notre positionnement de recherche vis-à-vis d’autres champs gestionnaires.

3.3.2 La comptabilité environnementale

3.3.2.1 *Un objectif de reddition de compte à des observateurs extérieurs*

La comptabilité a pour but de rendre compte des activités d’une organisation vis-à-vis d’observateurs extérieurs (Chapman 2009). La manière dont les organisations structurent et communiquent leur reddition de compte est en effet porteuses d’enjeux de démonstrations de légitimité et de l’efficacité de celles-ci (Pras and Zarlowski 2013).

Un courant de recherche développe des outils pour mettre en lumière les interdépendances entre la société et les écosystèmes, exemple en mobilisant le concept des services écosystémiques (Levrel et al. 2016). L’objectif de ce courant de recherche est de prendre en compte et de rendre compte des impacts des activités humaines sur l’environnement, sur le temps long, pour assurer une durabilité de celles-ci. Pour cela, l’approche par les services écosystémiques permet de relier un besoin des Hommes de continuer à bénéficier de ces services (la demande) ; et la quantité et la qualité de services écosystémiques capables d’être produits simultanément (l’offre) en fonction des activités humaines (Levrel et al. 2016). La comptabilité de l’environnement poursuit un objectif de financement du développement durable (Séguret 2008).

Les services écosystémiques recoupent en réalité plusieurs types de service : 1) de stock (qui se rapportent à une production, par exemple les denrées agricoles), 2) de processus qui sont des bénéfices que l’Homme tire du fonctionnement des écosystèmes, par exemple la filtration de l’eau de surface pour avoir de l’eau potable; et 3) de structure ou culturel qui renvoient à l’appréciation d’un écosystème dans son ensemble, par exemple pour sa beauté dans un cadre touristique (Levrel et al. 2016).

Ainsi, un service écosystémique est donc la plupart du temps le fruit d’une gestion par l’Homme de son environnement. Cette considération intègre donc dans le champ des services écosystémiques une notion de médiation technologique. ”*L’offre de service est de fait bien souvent le résultat d’une interaction entre le potentiel écologique et*

l'investissement dans des technologies et aménagements donnés.” (Levrel et al. 2016, 3).

3.3.2.2 Comptabilité et sciences de conservation : des questionnements communs

La comptabilité environnementale se rapproche des sciences de la conservation par son effort de développer des outils de gestion et des systèmes de reddition de compte spécifiques au management environnemental. Les disciplines de la comptabilité environnementale et de la conservation de l'environnement partagent les questionnements suivants : *"How are records kept in practice and with what consequences ? what languages and representations can one provide to complex organizations ? who gives and demands what kind of account ? how are responsibilities negotiated, organized, managed, and controlled ? how are explicit principles and conservations on which accounts can be defined and on which past and future actions can be assessed and compared debated and institutionalized ? "* (Feger et al. 2018)

Historiquement, les recherches en comptabilité environnementale se sont penchées sur la comptabilité du secteur privé. La progression des démarches de reporting extrafinancier du secteur privé a renforcé l'intérêt pour le développement d'indicateurs en comptabilité environnementale.

3.3.2.3 Des travaux de recherche en cours

Toutefois, les exercices de comptabilité environnementale actuelle se heurtent encore à certaines limites. De l'aveu même de la Chaire Comptabilité écologique nouvellement créée à AgroParisTech, *« les modèles proposés sont généralement pensés dans une vision en « soutenabilité faible » , avec peu de bases biophysiques scientifiques , en déconnexion avec la réalité des écosystèmes et des systèmes sociétaux dans lesquelles vivent les entreprises*” (Ecologique 2022).

Actuellement, les travaux de la Chaire Comptabilité écologique⁵¹ nouvellement créée à AgroParisTech développent la méthode CARE (pour *Comprehensive Accounting in Respect of Ecology*). ” *Dans le modèle CARE, la préservation du capital naturel et du*

⁵¹ Nous renvoyons à la liste de publication de la chaire

capital humain est assurée, au même titre que la préservation du capital financier, en mobilisant le principe historique de l’amortissement. Cette comptabilité multi-capitaux permet de traiter le capital humain et le capital environnement comme de véritables passifs : l’entreprise affiche une dette sociale et écologique qu’elle doit être en capacité de rembourser. À la solvabilité financière s’ajoutent une solvabilité sociale et une solvabilité environnementale (Richard et al., 2018). La notion même de performance de l’entreprise s’en trouve modifiée.”(Déjean 2021).

Quoi qu’il en soit, pour pouvoir établir la comptabilité environnementale, il faut des indicateurs écologiques, fondés sur des réalités écologiques. Les recherches en comptabilité écologique cherchent à intégrer ces réalités écologiques dans les réalités comptables.

Nous ne trouvons pas les termes ‘orientation – résultat’ ni ‘paiement au résultat’ ou équivalent dans les publications de cette chaire⁵².

Notre question de recherche s’intéresse à la phase amont de l’intégration dans un système comptable, lorsqu’un ‘indicateur écologique’ candidate au titre de ‘résultat’ crédible pour faire l’objet d’une orientation résultat (voire d’un paiement). Nous n’avons donc pas approfondi davantage la littérature en comptabilité environnementale.

3.4 Étudier le résultat gestionnaire scientifiquement pertinent

Pour achever notre positionnement vis-à-vis des fronts de recherche en gestion, nous étudions dans quelle mesure des travaux ont déjà abordé des thématiques similaires aux nôtres au croisement AES.

3.4.1 Les sciences de gestion sont peu présentes sur les enjeux du vivant

Une revue rapide des journaux en sciences de gestion référencés par la FNEGE⁵³ révèle que les objets gestionnaires au croisement AES n’ont pas été très investis, jusqu’ à

⁵² Au contraire, nous trouvons le terme ‘action-oriented’ qui décrit un point commun entre les chercheurs en comptabilité et en conservation ‘basée sur la science’ (Feger et al. 2018).

⁵³ La FNEGE publie chaque année une liste de classement des revues francophones et anglophones en sciences de gestion, qui sont classées par catégorie, selon leur ligne éditoriale

présent. Nous avons exploré les objets⁵⁴ abordés par ces articles gestionnaires, pour les journaux en gestion générale et en management public.

3.4.1.1 Traitement en littérature de gestion générale

Pour les journaux de la catégorie 'Gestion générale', par exemple la **Revue française de Gestion** (dont les sommaires ont été explorés systématiquement depuis 2015), nous retrouvons dans certains articles des considérations environnementales ou de santé publique, mais de manière très minoritaire. Les objets environnementaux rencontrés dans ces revues se concentrent principalement sur :

- la durabilité des pratiques industrielles ou la prise en compte des enjeux environnementaux et climatiques dans les stratégies d'organisations (toutes privées ou ONG ou coopératives)
- les différentes approches de valorisation de l'environnement dans le cadre d'une activité professionnelle (par exemple l'écotourisme, mais aussi par le marketing)
- les stratégies gestionnaires de groupes de professionnels privés qui travaillent dans les secteurs des productions agricoles ou alimentaires
- la santé mentale des employés ou des managers
- et pour le secteur de la santé publique, sur la gestion du secteur hospitalier humain, avec des enjeux de ressources humaines, économiques, éthiques, etc.

Nous retrouvons cette tendance encore plus marquée dans la littérature internationale. Par exemple dans l'*Academy of management review*⁵⁵, entre 2015 et janvier 2022, nous n'avons pas retrouvé de titre d'article faisant référence à l'environnement naturel, ou à la santé publique en général, à l'exception de ce papier de l'édition d'avril 2021 : "*Bringing the Great Outdoors Into the Workplace: The Energizing Effect of Biophilic Work Design*", (Klotz and Bolino 2021).

Nous avons passé en revue revue les journaux⁵⁶ référencés par la FNEGE dans la catégorie 'Gestion générale' ; et pouvons en conclure que les chercheurs en sciences de gestion ne publient pas (du moins pas dans ces revues) de travaux portant sur les différentes manières de mettre en gestion le vivant. Les questionnements de recherche portent principalement sur les stratégies déployées par les professionnels (du secteur

⁵⁴ C'est à dire ici la 'problématique' qui requière d'être gérée.

⁵⁵ Classé 1* par la liste FNEGE

⁵⁶ Sans prétendre avoir fait une recherche exhaustive dans tous les journaux référencés

privé) pour intégrer des enjeux environnementaux déjà formulés, qui se présentent au gestionnaire d'une manière déjà formatée.

Enfin, pour les considérations en santé publique, nous n'avons pas trouvé de publications dans ces revues qui abordent la santé au-delà de la stricte santé humaine, principalement sous un angle médical curatif et individuel. Par exemple, lors de notre revue des sommaires des *Revue Française de gestion* et *Academy of management review* depuis 2015, aucun titre d'article n'évoque ni la santé non humaine, ni la prévention, ni la prise en charge d'êtres vivants non humains (exception faite des plantes dans les espaces de co-working⁵⁷).

3.4.1.2 Management public

Les revues ayant une ligne éditoriale en management public présentent plus fréquemment des publications qui portent sur les objets thématiques en lien avec la santé et l'environnement. Par exemple, dans le journal *Administrative science quarterly* (exploré systématiquement entre les années 2015 et janvier 2022), on retrouve des publications portant sur les catastrophes naturelles⁵⁸, la transition vers la chimie verte⁵⁹, ou la santé mentale⁶⁰ dans les organisations.

Cependant, nous n'avons pas trouvé dans cette littérature un champ déjà structuré et investi sur ces questions propres à la gestion du vivant non humain en général ni à la gestion des complexités des liens entre production agricole, et préservation de l'environnement et de la santé publique. De cette première constatation, nous déduisons deux propositions qui vont servir à la formulation de notre problématique.

3.4.1.3 Des thématiques peu investies par les chercheurs en science de gestion

Tout d'abord, la recherche académique classique (ou mainstream) en gestion et en gestion publique s'intéresse peu aux objets gestionnaires que sont les interactions entre les productions agricoles, l'environnement et la santé publique. Tout au moins, cet

⁵⁷ Ne voir aucune ironie dans cette formulation, le sujet est en fait un point d'intérêt de convergence entre deux communautés : celles des gestionnaires et des chercheurs en biodiversité.

⁵⁸ "Creating in the Crucibles of Nature's Fury: Associational Diversity and Local Social Entrepreneurship after Natural Disasters in California, 1991–2010" (Dutta 2017)

⁵⁹ "If Chemists Don't Do It, Who's Going To?" Peer-Driven Occupational Change and the Emergence of Green Chemistry (Howard-Grenville et al. 2017)

⁶⁰ *The Epidemic of Mental Disorders in Business—How Depression, Anxiety, and Stress Spread across Organizations through Employee Mobility*" (Kensbock, Alkærsg, and Lomberg 2022)

intérêt n'est-il pas reflété dans les publications dans ce type de revues. Par contre, nous retrouvons des travaux de réflexion, développés dans des ouvrages qui abordent les difficultés propres à la mise en gestion du vivant (Maclouf 2020), et travaux de rapprochement entre sciences de gestion et du vivant (Maclouf 2017) . C'est le cas par exemple des courants de recherche en comptabilité environnementale (Richard 2012). Quelles que soient les raisons de ce délaissement⁶¹, il renforce notre motivation à explorer précisément ces objets gestionnaires dans le contexte de la gestion publique.

3.4.1.4 Qui déploie des discours managériaux dans ce cas ?

Dans un second temps, ce délaissement nous invite à nous questionner sur l'ancrage des discours managériaux énoncés quand l'objet gestionnaire est précisément au croisement AES. En effet, si le sujet est délaissé par les chercheurs en gestion, alors les discours managériaux ne proviennent pas (ou peu) du champ des sciences de gestion, et encore moins du champ du management public. Les discours managériaux pour la gestion au croisement AES seraient-ils un exemple de propositions managériales qui ne serait pas ancré dans les sciences managériales ? Et si tel était le cas, par quel mécanisme des discours autour de la gestion des enjeux au croisement agriculture - environnement - santé pourrait-il prendre un caractère d'évidence managériale ? Et quel crédit leur apporter dans la construction de politiques publiques de paiement au résultat au croisement AES ?

3.4.2 Les sciences du vivant investissent les enjeux des sciences de gestion

Sur les objets gestionnaires au croisement AES, nous observons une abondante littérature rattachée aux sciences de l'environnement, de l'agronomie, et de l'économie agricole. Ces publications adoptent un discours managérial et prescriptif. Cependant, cette littérature n'ancre pas ses réflexions sur des travaux en sciences de gestion, ou en management public, à l'exception de courants de recherche en agronomie qui s'interrogent sur les similitudes entre agriculture et gestion publique (Brunier 2016), ou sur la manière dont les sciences de gestion peuvent éclairer la conception d'outils gestionnaires (M. Duru 2013).

⁶¹ Quelques pistes : ignorance, manque d'intérêt, difficultés à publier sur des sujets interdisciplinaires, enjeux gestionnaires dans ce champ similaires à ceux observés dans d'autres plus faciles à explorer

L'encadré 10 ci-dessous présente un extrait d'un article publié par une équipe de chercheurs sur les services écosystémiques⁶². Les auteurs y discutent les avantages d'ordre managérial d'adopter un paiement au résultat pour la protection de la biodiversité agricole. Nous l'avons rapporté ci-dessous comme une illustration du type de contenu sur des paiements au résultat dans la littérature des sciences de l'(agro)écologie et de la santé.

Encadré 10 : Extrait de l'article de Matzdorf and Lorenz (2010) sur les avantages attendus d'un paiement au résultat

" Thus, farmers select the most appropriate (sensitive) areas in a decentralised way. They also enjoy greater flexibility in choosing methods for achieving the environmental objectives and their choice is determined by their individual rational decision. For these reasons, result-oriented incentives are considered to have many advantages over action-oriented remuneration: result-oriented remuneration prompts farmers to pursue environmental objectives for their own benefit, increases innovation potential, reduces information asymmetries, promotes cooperation between farmers, and improves the farmers' intrinsic motivation for, and interest in environmental objectives "

Nous remarquerons en particulier 1) le ton très approbateur entourant l'adoption de paiements au résultat pour les agriculteurs ; et 2) l'absence de références scientifiques extérieures venant renforcer les conclusions présentées dans l'article. Notre propos n'est en aucun cas de remettre en cause la validité et la pertinence de telles affirmations par cette chercheuse et son équipe, dont les travaux font autorité référence sur la thématique de paiement au résultat appliqué à l'agriculture. Cependant, force est de constater que les références sur le sujet des paiements au résultat au croisement AES se retrouvent principalement dans le champ disciplinaire de l'écologie et du sanitaire et non pas de gestion, encore moins dans le champ des recherches en management public. Nous avons pu observer des affirmations similaires dans d'autres articles scientifiques *peer-reviewed* portant sur les paiements au résultat.

⁶² Membres du réputé 'Leibniz Centre for Agricultural Landscape Research'

Plus largement, les questions de gestion sont investies par des revues en (agro)écologie ou en sciences environnementales. Par exemple, les auteurs van Kerkhoff and Lebel (2006), publié dans le journal *Annual Review of Environment and Resources*, questionnent les liens entre les connaissances scientifiques et l'action. De même Duru (M. 2013) appelle à un rapprochement de l'agroécologie avec les sciences de management dans la revue *Agricultural systems*. Dale and Beyeler (2001)⁶³ s'interrogent sur le développement d'indicateurs qui puissent servir à monitorer l'état des écosystèmes de manière scientifiquement rigoureuse et servir en même temps pour le management des écosystèmes.

Ces articles présentés ici à titre d'illustration incarnent, un réel intérêt des scientifiques pour les questions classiquement abordées par les sciences de gestion⁶⁴. Bien plus, ils soulignent un véritable investissement de ces questions.

Ainsi, les objets gestionnaires au croisement AES sont délaissés par les sciences de gestion, mais largement investi par les sciences de la conservation. La proposition d'adopter des paiements au résultat pour la gestion des enjeux AES ne provient donc pas directement des chercheurs en management public.

3.5 Un besoin d'approfondir l'exploration du résultat

Ainsi, pour résumer en simplifiant, nous trouvons deux champs de littérature :

- d'un côté des expertises et des réflexions sur la mise en œuvre de politiques publiques orientées résultat (voire de paiements au résultat), mais qui ne s'attardent pas sur les thématiques au croisement AES;
- et d'un autre côté, des expertises sur les enjeux au croisement AES qui mobilisent peu les outillages conceptuels des sciences de gestion (et encore moins le management public).

⁶³ Cet article de Dale and Beyeler (2001) décrit les challenges à développer des indicateurs écologiques qui serait également compatibles avec une utilisation gestionnaire : *“Three concerns hamper the use of ecological indicators as a resource management tool. (1) Monitoring programs often depends on a small number of indicators and fail to consider the full complexity of the ecological system. (2) Choice of ecological indicators is confounded in management programs that have vague long-term goals and objectives. (3) Management and monitoring programs often lack scientific rigor because of their failure to use a defined protocol for identifying ecological indicators. Thus, ecological indicators need to capture the complexities of the ecosystem yet remain simple enough to be easily and routinely monitored. Ecological indicators should meet the following criteria: be easily measured, be sensitive to stresses on the system, respond to stress in a predictable manner, be anticipatory, predict changes that can be averted by management actions, be integrative, have a known response to disturbances, anthropogenic stresses, and changes over time, and have low variability in response. The challenge is to derive a manageable set of indicators that together meet these criteria.”*

⁶⁴ Nous avons pu observer par la suite cet intérêt dans le cadre de notre recherche doctorale.

Ainsi, le sujet combiné de 1) l'adoption de paiement au résultat, 2) par des gestionnaires publiques, 3) appliqué à des thématiques qui croisent des enjeux de production agricole, et de préservation de la santé publique et de l'environnement, est peu investigué au moment du commencement de la thèse⁶⁵.

Notre recherche doctorale se place donc au croisement de ces pans de littérature scientifique.

3.5.1 Le renforcement des approches interdisciplinaires entre sciences de gestion et sciences du vivant

La recherche d'une plus grande efficacité collective, sur des enjeux d'importance capitale pour les sociétés humaines (alimentation saine et durable dans un environnement changeant) doit nous inciter à faire dialoguer sciences de gestion et du vivant. Cela aussi bien pour une gestion de routine que pour la gestion des crises (Lorino and Mottis 2020).

Toutefois, la réflexion managériale sur les thématiques du vivant doit se faire prudemment. En effet, certains auteurs dénoncent les effets pervers d'une gestion déconnectée des réalités du vivant. Le NPM présente des limites pour la gestion de la biodiversité, avec un risque d'invisibilisation de certains problèmes environnementaux, selon les échelles spatiales choisies (Guimont 2018). Un rapprochement entre sciences humaines et sciences de l'écologie est nécessaire pour dépasser les limites des indicateurs qui *"vont alors en partie échapper à l'action publique"*, et *"contribuer à minimiser la disparition territoriale de la biodiversité"* (Guimont 2018, 46).

Ainsi, il ne suffit pas que chercheurs en sciences de gestion ou chercheurs en écologie et en santé publique s'intéressent aux thématiques de l'autre discipline ; ni qu'ils en reprennent des concepts sans en comprendre les limites. Notre recherche doctorale espère contribuer modestement à faciliter un dialogue entre ces champs disciplinaires, ou a minima à en souligner les difficultés.

⁶⁵ Les échanges ultérieurs avec des fonctionnaires du ministère de l'Agriculture, ainsi que l'actualité sur la finalisation de la négociation de la Politique Agricole commune pendant le temps de la thèse ont confirmé l'intérêt de cette recherche pour le ministère.

3.5.2 Le renforcement des analyses en management public au croisement agriculture - environnement - santé

La littérature en science de gestion, et en management public a peu investi les thématiques au croisement AES. Or, il nous semble que ces thématiques offrent un champ de réflexion sur la prise en charge, par le secteur public, d'activités qui sont hors de son contrôle immédiat. En effet, les enjeux gestionnaires que nous rencontrons dans notre recherche doctorale dépassent les simples thématiques au croisement AES. Or, s'attaquer avec efficacité à des problèmes qui vont au-delà des frontières organisationnelles, constitue probablement la plus grande préoccupation des administrations actuelles (Hudon and Mazouz 2014).

Par ailleurs, la recherche doctorale correspond à un besoin exprimé par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation.

3.5.3 L'approfondissement de la réflexion autour de l'outil de gestion 'paiement au résultat'

Enfin, les sciences de gestion se sont penchées sur l'orientation résultat, mais sa manifestation en 'paiement au résultat' est rarement explicitement abordée dans la littérature en management public. Nous n'avons pas retrouvé ce terme par exemple dans l'ouvrage de (Emery et al. 2005), ni dans celui de (Mazouz 2017). De même pour des termes similaires tels que 'rémunération au résultat'⁶⁶. Il peut donc sembler surprenant que la locution : 'paiement au résultat' 'ai trouvé un écho auprès de gestionnaires publics qui, si on en croit la littérature gestionnaire en management public, sont plutôt confrontés à une 'orientation résultat' ou à une 'gestion par les résultats' qu'à un 'paiement'.

À l'inverse, dans la littérature en écologie, le paiement au résultat est principalement présenté à partir de cas d'étude pilote (nous y reviendrons au chapitre 12). Ces cas pilotes sont des microcosmes, c'est-à-dire que les dynamiques et solutions présentées sont contingentes à un espace, des équipes de chercheurs et d'agriculteurs, une durée. Ils présentent un fort intérêt expérimental, tant scientifique que gestionnaire, mais les

⁶⁶ Nous avons trouvé une publication employant le terme de 'rémunération à la performance' : OCDE/PUMA (1997). La rémunération à la performance pour les cadres de la fonction publique, Paris.

conclusions qui sont tirées de ces expériences sont-elles extrapolables à l'ensemble du secteur agricole ? Nous pensons qu'il serait bénéfique d'explorer la généralisation de paiements aux résultats en mobilisant les outils conceptuels du management public pour répondre à cette question.

Étudier la mise en œuvre de paiements au résultat pour la gestion d'enjeux écologiques et sanitaires émergents contribue donc à :

- répondre à un besoin de plus en plus pressant des gestionnaires publics,
- améliorer l'efficacité de la gestion des (agro)écosystèmes
- alerter sur la mise en œuvre de 'solutions toutes prêtes' de gestion qui risque d'avoir des conséquences délétères sur les (agro)écosystèmes du fait des spécificités propres au vivant
- éclairer la question de recherche sous l'angle d'une action publique.

Ce premier état des lieux de la littérature nous pousse à adopter une démarche prudente et exploratrice de la question, en naviguant entre différents champs disciplinaires qui viennent s'articuler autour de la notion de résultat.

Conclusion chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons présenté en quoi notre recherche doctorale s'inscrit dans la continuité de certains travaux de recherche. Cette continuité s'inscrit d'une part en sciences de gestion avec un questionnement sur la manière de se représenter ce que devrait être un résultat. D'une certaine manière, nous plaçons donc notre recherche en amont des travaux sur l'orientation résultat, le contrôle de gestion et la comptabilité, puisque nous questionnons la nature du résultat qui sera ensuite mobilisé dans le système gestionnaire. Ce positionnement s'explique par les spécificités (cf. Chapitre 2) des thématiques au croisement AES, qui justifient selon nous de repenser le résultat.

Notre travail s'inscrit d'autre part dans une continuité des travaux sur la mise en gestion des thématiques écologiques et sanitaires. Ici, nous identifions un intérêt à la formalisation des allégations gestionnaires sous-jacentes, et à la capitalisation sur l'expertise déjà existante au sein des sciences de gestion.

Ce positionnement nous a permis également de raffiner notre propre questionnement, le faisant cheminer vers une formulation de problématique de recherche, que nous présenterons dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 4 - CADRE THEORIQUE ET PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE

”Wenn du eine weise Antwort verlangst, musst du vernünftig fragen ».

Si vous voulez une réponse sage, posez une question raisonnable.”

Johann Wolfgang von Goethe

Introduction chapitre 4

Notre exploration se porte donc sur un espace en cours de structuration, où des idées sont promues par des groupes d’intérêt, et reprises par d’autres : c’est la situation de ‘garbage can’ décrite plus haut (voir § 2.1). Nous avons fait le choix **d’explorer cette arène en s’intéressant aux énoncés et allégations managériales qui la traversent**. Pour cela, nous mobilisons le cadre conceptuel de la performativité critique, que nous définissons dans une première partie. En nous inspirant d’autres recherches mobilisant ce cadre conceptuel à travers plusieurs disciplines, nous expliquons dans une deuxième partie pourquoi nous avons fait le choix de l’adopter dans notre propre recherche, et la posture qui en découle. Enfin, nous exposons dans une troisième partie notre problématique de recherche.

4.1 Performativité : concept et mobilisation en recherche sur les discours

4.1.1 Qu’est-ce que la performativité ?

4.1.1.1 La définition de la performativité

La performativité décrit comment, sous certaines conditions, le langage peut avoir une propriété organisante. Le terme de ‘performativité’ en français, vient de l’anglais ‘*performativity*’, formulé pour la première fois par Austin en 1955. Dans son ouvrage *How to do things with words* (Austin 1975), ce philosophe du langage étudie la nature des propositions de langage et des énonciations. Il utilise le **terme de ‘performativité’ pour distinguer les énonciations qui font advenir quelque chose des énonciations**

qui décrivent quelque chose (Sommerfeldt, Caine, and Molzahn 2014). Par exemple la phrase suivante 'je vous déclare mari et femme' est un énoncé performatif (Austin 1975). C'est l'énonciation de cette proposition, dans des conditions particulières⁶⁷, qui altère la réalité (les personnes sont mariées). Nous retiendrons dans la suite de la thèse que " **[le concept de performativité] renvoie à la capacité de certains énoncés délibérés à changer la réalité et les pratiques qu'ils désignent**" (Aggeri 2017).

Certains auteurs, notamment sous l'influence des travaux sur le genre de (Butler 1993), élargissent le concept de performativité au-delà des seuls énoncés oraux. En effet, Judith Butler nous invite à considérer la performativité une pratique récurrente: « *performativity must be understood not as a singular or deliberate "act" but, rather, as a reiterative practice by which discourses produce the effects that it names* ». La performativité ne se fait pas uniquement à travers du langage parlé, mais à travers toutes les formes d'énonciation, de discours. Cela inclut aussi des textes, des représentations partagées, des calculs et modélisations, des conventions comptables (Fauré and Gramaccia 2006) (Aggeri 2017, 4).

4.1.1.2 Les conditions de performativité d'un énoncé

Les travaux d'Austin explorent, au-delà de la nature de l'énoncé, le contexte dans lequel il est formulé (le locuteur, l'existence d'une procédure), ainsi que l'intention d'agir (Fauré and Gramaccia 2006). En effet, la phrase 'je vous déclare mari et femme' n'est performative que si certaines conditions sont respectées au moment de son énonciation. Dans notre exemple, l'élocuteur doit être investi du pouvoir de marier des gens ; le contexte d'énonciation tel que le lieu et l'audience doivent être respectés pour que cette phrase puisse performer. Ainsi, un énoncé ne peut être performatif que s'il est formulé dans un contexte qui lui est favorable. Ce sont les '**conditions de félicité**' de l'énoncé (Austin 1975). Un énoncé performatif peut être heureux (*successful* en anglais) s'il transforme la réalité, ou malheureux (*unsuccessful*) si son énonciation ne produit aucun effet.

Une approche par la performativité implique donc de prendre en compte non seulement les énoncés, mais aussi les conditions de félicité de cet énoncé. Elle implique aussi de juger l'énoncé non plus sur des critères de véracité (*true or false*, mais sur leur

⁶⁷ Voir § suivant pour les conditions de performativité

dimension pratique, leur capacité à transformer la réalité (*successful* ou *unsuccessful*) (Sommerfeldt, Caine, and Molzahn 2014).

Nous présentons en détail les conditions de félicité d'un énoncé dans le § 4.2.2.2 'Le cadre de la performativité comme pratique.

4.1.2 Distinction entre performativité et termes couramment associés

Le terme anglais de *performativity* en anglais est relativement récent (1965). Les appropriations successives de ce concept par les chercheurs en sciences sociales ont entraîné un certain flottement dans les représentations de ce qu'est la performativité en l'associant à d'autres concepts déjà existants qui peuvent sembler proches, tel que celui de la performance. En français, le terme de 'performance' fait partie du langage courant, mais pas celui de 'performativité'. Notre expérience de recherche a démontré que les deux termes sont souvent confondus par des personnes extérieures aux sphères de la gestion ; il convient donc de les préciser.

4.1.2.1 Performativité et performance

Une confusion entre "performativité et "performance" semble s'être glissée dans la littérature managériale, comme le souligne (Aggeri 2017). L'association entre les deux termes proviendrait des courants de recherche critique en management reprenant l'approche dite 'd'anti-performativité' qui assimilerait "la performativité avec la quête permanente dans nos sociétés modernes d'une performance accrue. À cette aune, la performativité correspond donc à un projet de rationalisation dont il s'agit de dénoncer les subterfuges et les effets de domination" (Aggeri 2017). Cette association restrictive entre performativité et performance ne nous a pas semblé appropriée pour servir de cadre à notre recherche doctorale⁶⁸.

Nous adopterons donc une vision large de la performativité en considérant les discours sous toutes leurs formes, dans leur propension à altérer ou à faire advenir une réalité gestionnaire (Aggeri 2017), et non pas uniquement dans leur rapport à la performance.

⁶⁸ En effet, nous étudions les énoncés en provenance (entre autres) des sciences du vivant. Or, celles-ci s'ancrent dans un paradigme positiviste, et donc dans une recherche de connaissance rationnelle et de performance environnementale. Adhérer à cette confusion entre performativité et performance reviendrait à prendre le risque de ne pas identifier des énoncés alternatifs au sein de ces sciences. S'ils existent, nous pouvons penser qu'ils ne se positionnent pas explicitement sur une recherche de performance accrue.

Nous nous appuyerons particulièrement sur les travaux de (Spicer, Alvesson, and Kärreman 2009) en performativité critique.

4.1.2.2 Performativité et autoprojection réalisatrice

De même, une distinction s'impose entre la performativité et l'autoprojection réalisatrice. Là où l'autoprojection réalisatrice s'explique en termes de croyances, la performativité permet de prendre en compte le contexte d'énonciation du discours d'une part, et d'enchaînement d'événements d'autre part (Callon 2006, 19)⁶⁹. Cette distinction souligne l'importance au contexte d'énonciation d'un énoncé performatif, décrit sous le terme d'*agencement* (Callon 2006).

4.1.3 Courants de recherche sur la performativité et la performativité critique

4.1.3.1 Les trois courants historiques d'étude en performativité

La notion de performativité a été reprise dans les travaux de philosophes ou de sociologues⁷⁰ (Sommerfeldt, Caine, and Molzahn 2014). On distingue trois courants d'étude de la performativité (Aggeri 2017) :

- 1) Le courant Austinien** : principalement focalisé sur la linguistique et « *des actes de langage dans les organisations* », avec une attention toute particulière aux conditions de félicité des énoncés ;
- 2) Le courant Callonien** : fortement imprégné des paradigmes propres aux sciences sociales. Ce courant s'inscrit dans la continuité des travaux de Callon, en mobilisant le concept d'*agencement* qui permet d'étudier le mécanisme par lequel un énoncé (ou une doctrine) va transformer les activités et leur organisation ;
- 3) Le courant Butlerien** : dans la prolongation des études de genre de Judith Butler, qui s'est attachée à explorer comment les répétitions d'actes performatifs subjectifs contribuent à façonner l'identité des individus.

⁶⁹ Callon p. 19 « Whereas the notion of a self-fulfilling prophecy explains success or failure in terms of beliefs only, that of performativity goes beyond human minds and deploys all the materialities comprising the socio-technical agencements that constitute the world in which these agents are plunged: performativity leaves open the possibility of events that might refute, or even happen independently of, what humans believe or think. »

⁷⁰ Voir pour les études de genre Butler, Judith (1999). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. New York: Routledge.

4.1.3.2 La performativité appliquée au management public

Dans une bureaucratie telle que l'administration publique, les actes juridiques sont des actes d'écriture performatifs. Aggeri (2017) souligne la similitude des textes de management avec des actes juridiques. Par ailleurs, les études sur la mise en œuvre des réformes de type Nouveau Management Public (NPM) (Boston 2011) se rapprochent d'étude en performativité, dans la mesure où elles révèlent les mécanismes de mise en œuvre de doctrines dans le secteur public, adoptant parfois une posture critique (Amar and Berthier 2007). Nous retrouvons également des travaux sur les discours et les stratégies de communication basée sur la science dans un contexte de politiques publiques⁷¹ ; mais leur approche s'ancre dans un cadre conceptuel des sciences politiques, et ne se structure pas explicitement autour de l'étude en performativité. Ainsi, à notre connaissance, le cadre conceptuel de la performativité a été peu appliqué (ou pas explicitement) à l'étude des organisations publiques. Il y a peu de recherches en gestion publique qui se penche sur la performativité de doctrines en provenance d'autres disciplines (comme l'écologie chez (Maclouf 2017)).

4.1.3.3 Les études en performativité critiques

Plus récemment, des courants critiques se sont emparés du concept de la performativité. Certains en ont proposé une vision restrictive en la reliant à la performance (Aggeri 2017). La performativité critique se définit comme une « *Une intervention active et subversive dans le discours managérial et les pratiques*⁷² » (Spicer, Alvesson, and Kärreman 2009, 538). Ici l'approche par la performativité revient à **questionner la spontanéité des évolutions managériales observées en tentant de révéler des processus de performativité à l'œuvre**. L'étude peut se faire en perturbant le discours dominant en cours de performance. D'autres approches en performativité critiques vont jusqu'à **explorer des compétitions entre agencements performatifs** (Ouahab and Maclouf 2019). Plusieurs discours managériaux et leurs pratiques réelles associées sont alors étudiés et comparés (Abrahamson, Berkowitz, and Dumez 2016) ; avec une attention particulière aux 'conditions de félicité' de chacun des discours.

⁷¹ Par exemple l'article 'Le plan français de transition agroécologique et ses modes de justification politique. La biodiversité au secours de la performance agricole' (Compagnon and Rodary 2017).

⁷² Traduction libre de Spicer (2009 p. 538) « active and subversive intervention into managerial discourse and practices »

Plusieurs auteurs soulignent l'intérêt d'explorer le phénomène de performativité au-delà des disciplines de gestion et d'économie, qui concentre la majorité des études⁷³. Ils proposent **d'étudier les interactions de performativité entre les disciplines scientifiques, la manière dont des doctrines énoncées dans une discipline influencent les productions d'autres domaines scientifiques** (Abrahamson, Berkowitz, and Dumez 2016; Maclouf 2017). Nous retrouvons dans leur recherche une influence du courant Callonien, qui mobilise la métaphore de l'évolution darwinienne des énoncés : " *The performativity approach makes it possible to exhibit the struggle between worlds that are trying to prevail ; it makes the struggle for life between statements visible. Each statement, each model, battles to exist. But the Darwinian metaphor stops there. In reality this struggle between statements is a struggle between socio-technical agencements. It is not the environment that decides and selects the statements that will survive; it is the statements themselves that determine the environments required for their survival.* " (Callon 2006, 30).

Les approches en performativité critique questionnent donc les discours dominants et la manière dont ils font advenir une réalité cohérente avec les intentions énoncées. Nous observons un éventail de spectre d'intérêt : du plus étroit avec une critique des discours de recherche de performance, à l'étude de compétitions de performativité entre doctrines, en passant par l'étude de l'adaptation des discours à leur contexte d'énonciation et inversement. Notre propre positionnement en performativité critique sera développé dans le chapitre 4.

4.2 Performativité critique : cadre théorique de la recherche

4.2.1 Exemples de mobilisation de la performativité critique

Jusqu'à présent, nous nous sommes penchés sur le cadre conceptuel de la performativité dans le contexte des recherches en sciences humaines et sociales. Mais ce cadre conceptuel a également été mobilisé dans les *science studies*, c'est-à-dire l'étude sociologique de la science en train de se faire. Les travaux de Michel Callon,

⁷³ (Abrahamson, Berkowitz, and Dumez 2016) : " (...) by focusing on only one science, the performativity literature cannot examine how the performativity of multiple sciences interact, affecting the performativity of each of these sciences".

portant sur l'économie (Callon 2006) ou sur l'écologie marine (Callon 1986) l'amènent à affirmer que les sciences naturelles ont également un potentiel performatif, puisque " *both the natural and life sciences, along with the social sciences, contribute towards enacting the realities that they describe* " (Callon 2006, 7).

Cette performativité se fait par le truchement des instruments⁷⁴ (Callon 1986; Abrahamson, Berkowitz, and Dumez 2016) qui façonnent la compréhension que les scientifiques ont de leur objet d'étude.

4.2.1.1 Le paradigme rationaliste dans les sciences

Les sciences de la santé et de l'environnement revendiquent d'étudier des faits biologiques et écologiques de manière rationnelle. Le développement de méthodes d'expérimentation, et les processus de validation par les pairs permettent de considérer les connaissances produites comme étant 'des vérités'. Ces disciplines scientifiques sont ancrées dans un paradigme épistémologique positiviste : la vérité est accessible par la connaissance et via la médiation d'instruments scientifiques. Les chercheurs de ces disciplines sont imprégnés de cette culture de rationalité, souvent opposée à la croyance (ou à l'expérience), qui n'est pas considérée comme une source valable de connaissance du monde pour fonder des décisions de gestion. Ce paradigme rationaliste est solidement ancré dans les représentations des chercheurs à propos de l'utilisation souhaitable des connaissances qu'ils produisent. En ce sens, les scientifiques sortent de leur laboratoire pour diffuser des propositions sur la manière d'orienter 1) le processus de décision et 2) de mises en œuvre de l'action publique. Ce niveau d'engagement est observable à plusieurs échelles et sur des thématiques variées : par exemple, l'Union Rationaliste, fondée en 1930 par un groupe de scientifiques de haute volée ⁷⁵, qui cherche à « *lutte[r] contre toutes les formes de l'irrationnel, ancien ou moderne* » (Union rationaliste 2022). En ce sens, nous pouvons avancer que les scientifiques sont également des « acteurs clé du processus de légitimation [au même titre que] les élus, les médias, les groupes d'intérêt et les tribunaux » (Porcher 2021; Moore 1995).

⁷⁴ Entendus ici au sens large et qui recoupe le matériel scientifique, les théories, et les modélisations scientifiques

⁷⁵ Voir le site internet (Union rationaliste 2022) : <https://union-rationaliste.org/qui-sommes-nous/>

Or, la poursuite de la rationalité peut elle-même être abordée sous l'angle de la performativité, comme le suggèrent (Cabantous and Gond 2011). Ce n'est pas la rationalité en tant que telle qui est performative, mais bien le concept de prise de décision rationnelle qui s'ancre sur trois types de pratique « 1) la conventionnalisation de la rationalité, 2) la construction de la rationalité et 3) la comodification de la rationalité⁷⁶ »(Cabantous and Gond 2011).

À la suite de ces auteurs, nous considérerons dans notre thèse que les scientifiques, surtout lorsqu'ils s'engagent vis-à-vis des décideurs publics, font partie d'*arrangements* performatifs, même s'ils n'en ont pas toujours une conscience explicite.

4.2.1.2 Des performativités de doctrines à travers les disciplines : la métaphore de la santé

Michel Callon propose de les considérer les études de performativité des discours dans une perspective darwinienne **d'adaptation réciproque de l'énoncé et de ces conditions de félicité** (Callon 1986). Or, concernant nos thématiques, nous pouvons identifier certains 'transferts' de concepts d'une discipline à l'autre (Maclouf 2017).

Entre sciences de gestion et sciences du vivant, nous observons également des échanges qui donnent lieu à un « renouvellement paradigmatique » (Maclouf 2017).

Un exemple frappant en est la métaphore de la santé. Ce concept de 'santé' malgré les difficultés à le caractériser dans la discipline de médecine humaine, est pourtant largement repris dans d'autres disciplines. On parle de santé économique, sociale, environnementale, etc. La notion de santé a donc performé jusque dans les sciences de gestion.

Nous pouvons donc nous demander dans quelle mesure l'approche dite 'par les résultats' ou le 'paiement au résultat'⁷⁷ peut, par un cheminement inverse, performer dans les sciences du vivant, moyennant des aménagements de la doctrine et de son environnement de félicité.

⁷⁶ En anglais dans l'article : « decision-making performative praxis: rationality conventionalization, rationality engineering, and rationality commodification. » Traduction libre.

⁷⁷ Quelles que soient leurs définitions

4.2.1.3 *La performativité des indicateurs et instruments de gestion*

Enfin, nous avons identifié un autre modèle de recherche en performativité : l'approche par les indicateurs et par les instruments de gestion. Nous nous sommes inspirés de ces travaux dans notre exploration de la notion de résultat.

En effet, l'indicateur est une manifestation du résultat, il le cristallise une représentation du résultat dans la réalité gestionnaire. En effet, « *la fabrication des indicateurs est, par nature, politique et conflictuelle. Les acteurs qui s'engagent dans le travail de quantification n'ont pas les mêmes projets d'usage des indicateurs, et ne mobilisent pas non plus les mêmes types de savoirs* » (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016, 11). Les indicateurs de résultat font donc s'articuler « *les enjeux de savoir, les logiques de pouvoir et les formes de publicisation qui leur sont associées* »⁷⁸. Ils ont donc eux aussi un potentiel performatif. Nous retrouvons ici une description similaire au cadre de la Garbage can Theory présentée ci-dessus (voir §2.1).

Enfin, les « *approches dites « par les instruments » opèrent un renversement de perspective par rapport à l'approche classique de la gestion ou de l'action publique : ce n'est plus la décision stratégique ou politique qui est première, mais la conception et l'utilisation d'instruments qui structurent l'action collective* » (Aggeri 2017, 13). Or, notre questionnement sur la notion de résultat prend sa source dans la proposition d'adopter des 'paiements au résultat', qui sont des instruments d'action publique. En effet, « *Un instrument d'action publique constitue un dispositif à la fois technique et social qui organise des rapports sociaux spécifiques entre la puissance publique et ses destinataires en fonction des représentations et des significations dont il est porteur* » (Lascoumes and Le Galès 2004, 13 L'action publique saisie par ses instruments).

Dans notre recherche, nous nous intéressons à la formulation du 'résultat' qui va être mobilisé comme instrument de gestion publique. Nous étudions le 'processus de création de sens' entourant l'adoption de paiements au résultat, en refusant tout déterminisme des outils de gestion, mais en reconnaissant leur caractère structurant (Gilbert, Gurtner, and Soulerot 2021, 3).

⁷⁸ Notre 'garbage can', décrit précédemment au chapitre §2.1 est traversée par ces enjeux.

4.2.2 Conséquences du choix de la performativité critique comme cadre conceptuel

Le choix du cadre de la performativité critique comme cadre conceptuel influence la formulation de questionnement de recherche. Nous distinguons deux niveaux de structuration apportés par le cadre de la performativité : la performativité comme approche et comme pratique (Sommerfeldt, Caine, and Molzahn 2014)

4.2.2.1 *La performativité comme approche de recherche*

Une étude en performativité implique de **considérer des confrontations entre des doctrines énoncées et les réalités dans lesquelles elles tentent de se matérialiser**. *”La vérité observable est considérée comme le résultat temporaire de la confrontation entre des programmes en compétition, y compris les scientifiques”*⁷⁹ (Callon 2006, 33). Notre recherche s’intéresse au *succès* d’un énoncé, et des énoncés alternatifs. Nous passons d’une opposition en vrai/faux, vers une opposition en ‘heureux/ malheureux’ (*success / failure*) dans un contexte de félicité (Callon 2006, 15). La recherche en performativité ne cherche pas à tester une hypothèse, que l’on peut prouver ou réfuter ; mais bien à construire une réflexion qui doit aboutir à la formulation de ‘propositions’. Enfin, le cadre de la performativité critique nous impose une **approche pragmatiste**. Puisque les situations observées sont en train de se faire et sont reconfigurées par les communautés en présence, il est difficile de s’appuyer sur des principes généraux de l’action collective. Une étude en performativité ne recherche pas de généricité dans la situation observée, mais bien la situation spécifique (Aggeri 2017, 19).

4.2.2.2 *La performativité comme pratique*

En pratique, le cadre conceptuel de la performativité nous guide sur les éléments qui doivent retenir notre attention, et que nous détaillons maintenant.

4.2.2.2.1 *La nature des énoncés performatifs (ce qui est dit)*

Le cadre de la performativité a été proposé initialement pour le mode d’énonciation oral (Austin 1975). (Aggeri 2017, 4) propose de l’élargir et de considérer **1) les actes oraux, 2) les actes de calcul et 3) les actes d’écriture**, comme étant des ‘actes de

⁷⁹ Traduction libre de: “With the concept of performance, observable reality is considered as the temporary outcome of confrontations between different competing programs, including scientific ones.” (Callon 2006, 33)

performativité. Ces trois modes d'expression d'un énoncé en performance sont considérés comme des sous-catégories de langage.

Si cela semble naturel pour les actes oraux et d'écriture, l'acte de calcul requiert une précision. Considérer les actes de calcul ne doit pas se limiter « *à la réalisation d'opérations chiffrées ; il englobe également les discussions produites autour de la présentation des chiffres et du raisonnement ayant abouti au résultat calculé. L'acte de calcul est donc une sous-catégorie particulière d'acte de langage qui est fortement instrumenté et cadré par le calcul. (...) Ainsi, ce qui est visé dans l'analyse des actes de calcul, est d'étudier leur capacité performative dans un processus d'argumentation, leur pouvoir à structurer les débats et fonder des prises de décision en particulier* » (Aggeri 2017, 11⁸⁰). Le contexte de performativité qui nous intéresse, tel qu'il a été décrit au Chapitre 2 en utilisant le modèle du Garbage Can, se prête à cette interprétation d'actes de calculs instrumentalisés.

Enfin, une attention doit être portée au **degré de répétition** des énoncés considérés, car il influence leur caractère performatif⁸¹. Or, les enjeux au croisement AES font l'objet d'une *publicidade* (Gibert 1994) importante. C'est-à-dire que nous retrouvons plusieurs médiums d'énonciation des propositions sur l'adoption des paiements au résultat. Nous considérerons donc ces trois médiums d'expression entourant la doctrine du paiement au résultat.

4.2.2.2.2 *Le locuteur (qui le dit)*

Pour qu'un locuteur puisse être performatif, il faut qu'il (un individu ou un groupe) respecte les conditions suivantes (Austin 1975):

1- il doit être légitime. Par exemple, la phrase ' je vous déclare mari et femme' n'a aucune valeur si elle est prononcée par une personne non investie du pouvoir de marier des gens. Cet enjeu de légitimité du locuteur nous semble particulièrement intéressant à l'interface entre sciences et politiques publiques, à cause de l'interdépendance des savoirs et des pouvoirs d'action sur des thématiques complexes (voir §1.2 sur la crise de légitimité des politiques agricoles actuelles). Comme le soulignent (Bezes,

⁸⁰ à vérifier référence

⁸¹ (Aggeri 2017, 5) : " pour leur part, Derrida et Searle, ont mis en évidence que la performativité des actes de langage ne tient pas seulement à leurs propriétés intrinsèques ou aux conditions de félicité, mais également à leur répétition, leur itération dans le temps (Derrida, 1979; Searle, 1969). Ainsi, lorsque des énoncés sont répétés de façon rituelle, leur sens se fixe progressivement pour acquérir une capacité performative."

Chiapello, and Desmarez 2016) « *Le savoir assiste le pouvoir et le pouvoir fabrique les savoirs dont il a besoin* »

2 - **il doit faire preuve d'une intention d'agir** par la formulation de son énoncé (Varlet and Allard-Poesi 2015).

4.2.2.2.3 Le contexte de la performance (quel espace d'énonciation)

Le contexte joue un rôle essentiel dans la performativité effective de l'énoncé⁸². Le contexte de Garbage Can (présenté au paragraphe §2.1), peut être considéré comme un 'agencement'. Cet agencement est large et recoupe de nombreuses communautés et modes d'énonciations. Pour reprendre la métaphore darwinienne de l'adaptation d'un énoncé à son environnement, nous nous attendons à ce que certains énoncés autour de la notion de résultat soient des énoncés 'de niche'. C'est-à-dire des énoncés qui sont *successfull* avec des conditions de félicité spécifiques à un sous-champ de notre Garbage Can.

4.2.2.2.4 La conformité à une procédure existante

La conformité de l'énonciation à une procédure déjà existante⁸³ est une condition de félicité (Fauré and Gramaccia 2006). Dans notre champ d'études, cela soulève la question de l'existence d'une telle procédure. En effet, les réflexions autour du résultat et du paiement au résultat sont en cours, mais dans quelle mesure sont-elles le fruit d'une 'procédure' à proprement parler ?

D'un côté, le fait de discuter publiquement l'idée d'adopter des paiements aux résultats et les travaux (tant des gestionnaires publics que des scientifiques) sur le sujet peuvent être considérés comme une procédure. La mise en chiffre fait partie de la procédure de construction d'un problème public (Petitimbert 2016; van Oudenhoven et al. 2018; Fauré and Gramaccia 2006). La construction d'indicateurs de résultat, est un signe de prise en charge politique de la question (Bezes, Chiapello, and Desmarez 2016), et eut donc se rattacher à une procédure.

D'un autre côté, il n'y a pas, à notre connaissance, de procédure de travail prédéfinie et largement partagée pour mettre en œuvre des paiements au résultat. La dernière

⁸² Par exemple, la phrase 'je vous déclare mari et femme' ne sera pas performative si elle est prononcée en dehors d'une mairie ou d'un lieu de culte.

⁸³ Par exemple, le cas d'un mariage, l'officiant doit avoir préalablement demandé à chacun des époux son consentement avant que la phrase 'je vous déclare mari et femme' puisse être reconnue comme valable.

réforme de la Politique Agricole Commune a donné une impulsion, mais les États membres sont libres de définir leurs objectifs et les moyens d’y parvenir.

4.2.2.2.5 L’intention d’agir

L’intention réelle d’agir est également importante dans le processus de performativité (Gramaccia 2001). Dans notre *Garbage can*, il y a un affichage clair de la volonté d’adopter des paiements au résultat. Les directives de la Commission Européenne pour la future Politique Agricole Commune traduisent une intention d’agir en ce sens. Nous retrouvons également une manifestation d’intention du côté des scientifiques qui travaillent à la production d’indicateurs de résultats, même si les modalités de cette action sont différentes. Notre Garbage Can est donc une arène traversée de plusieurs intentions d’agir, qui se rencontrent et s’affrontent tout à la fois.

Dans l’exploration d’une performativité en train de se faire, nous serons donc vigilants au **degré de prescription et du rapport à l’action qui transparaît** des énoncés rencontrés.

4.2.2.2.6 Apprécier le succès performatif des énoncés

Adopter le cadre de la performativité implique également de **se donner les moyens d’observer un changement**, ou au moins une inflexion dans les pratiques des organisations. Cet effort pour saisir un impact sur le réel devrait permettre de saisir les ‘échecs performatifs’, c’est-à-dire quand un énoncé n’a pas les effets escomptés sur son environnement. Or, l’étude des échecs performatifs est tout aussi importante que celle des succès pour comprendre l’évolution des énoncés (Dumez 2014).

La construction de notre design de thèse reflète ce souci de saisir aussi bien les succès que les échecs performatifs dans notre recherche.

4.2.2.2.7 Concurrence entre doctrines et concurrences entre communautés

Enfin, nous retiendrons de la littérature qui mobilise le cadre conceptuel de la performativité le souci **d’explorer de potentielles concurrences entre des énoncés** sur le paiement au résultat. En effet, les manières de formuler les problèmes en sciences de la Vie et décision publique sont différentes (voir § 5.2.2 sur les cultures de recherche). Nous pouvons donc nous attendre à retrouver des affrontements entre représentations de ce que devrait être un paiement au résultat.

4.2.2.3 La garbage can theory invite à questionner la performativité des énoncés sur le résultat

La Garbage can theory nous met en garde sur la nature des appariements qui se forment dans des contextes tels que celui que nous avons décrit. En effet, elle décrit comment les appariements se font en partie de manière aléatoire et **qu'il y a peu de chance pour que l'appariement final problème — solution soit celui qui est 1) le plus rationnel et 2) le plus performant.**

Au croisement AES, nous observons des groupes qui tentent de proposer des résultats payables et scientifiquement valables. Mais il nous a semblé tout au long de la recherche doctorale que les univers des sciences de la conservation et de la gestion publique sont trop éloignés pour laisser penser qu'une véritable synergie soit possible (en tout cas actuellement).

La Garbage can theory éclaire la situation dans la mesure où elle pose les questions 1) de l'arbitraire dans la formulation d'un résultat payable pour les agriculteurs et 2) du risque de ne pas considérer de nombreuses propositions alternatives qui n'auraient pas la même capacité performative.

Cette approche est structurante pour notre manière d'aborder les formulations de résultats payables : nous ne considérerons pas que les propositions dominantes en termes de formulation de résultat soient nécessairement les meilleures.

4.3 Problématique de recherche

Après avoir présenté notre cadre théorique et comment il s'articule avec la description de notre objet d'étude, cette partie expose les questionnements de recherche qui nous conduisent à la problématique de recherche.

Dans un contexte d'apparent consensus autour de l'intérêt d'adopter des paiements au résultat sur nos sujets d'intérêt, notre premier questionnement a porté sur la manière dont le résultat allait être défini, et par qui. **Qu'est-ce qu'un bon résultat pouvant faire l'objet d'un paiement dans le cadre d'une politique publique sur les enjeux émergents au croisement AES ?**

Une exploration des discours sur le sujet chez les gestionnaires publics, les économistes et les scientifiques nous a laissé entrevoir que si le terme de ‘paiement au résultat’ est largement mobilisé, il n’a pas la même signification dans toutes les sphères qui l’emploient. Dans un contexte de crise de légitimité des politiques publiques, ce constat nous amène à formuler la question suivante : **quelles sont les propositions de résultat (pouvant faire l’objet d’une rémunération) issues des différentes communautés qui soutiennent les paiements au résultat ?** Nous pouvons nous poser la question tant d’un point de vue gestionnaire que d’un point de vue scientifique (nous laisserons de côté la dimension économique). En effet, ces deux disciplines vont développer leurs propres discours autour de la pertinence en les ancrant sur des registres de légitimité différents.

Le cadre conceptuel de la performativité nous incite à raffiner cette question. En effet, l’idée d’un ‘paiement au résultat’ est en cours de performance, ce qui veut dire qu’elle s’adapte à son contexte en même temps qu’elle le modifie. Cela nous amène à formuler la question suivante : **quelle forme le ‘résultat’ peut-il prendre au croisement AES ?**

En approfondissant cette question, nous avons rencontré beaucoup de travaux qui pensent la manière d’intégrer un résultat dans un système gestionnaire, voire de le payer ; également des recherches sur la définition d’indicateurs de résultats, et des travaux sur les instruments de gestion (Lascoumes and Le Galès 2004). Toutefois, peu questionnent, et encore moins définissent, ce qu’est un résultat en tant que tel.

Or, un résultat possède une dimension politique. Il porte en lui des représentations de ce que doit être l’action d’un collectif. C’est-à-dire que le terme de résultat est attaché à des allégations managériales chez les communautés qui l’emploient. Cela nous a conduits à interroger le degré de partage de ces représentations entre plusieurs communautés. **Au croisement AES, existe-t-il une représentation partagée de ce qu’est un résultat pouvant faire l’objet d’une mise en gestion avec une ‘orientation-résultat’ ?**

Les disciplines des sciences du vivant et de gestion étant assez éloignées, nous pouvons nous attendre à des représentations variées de ce qu’est un ‘résultat’. Cette diversité est

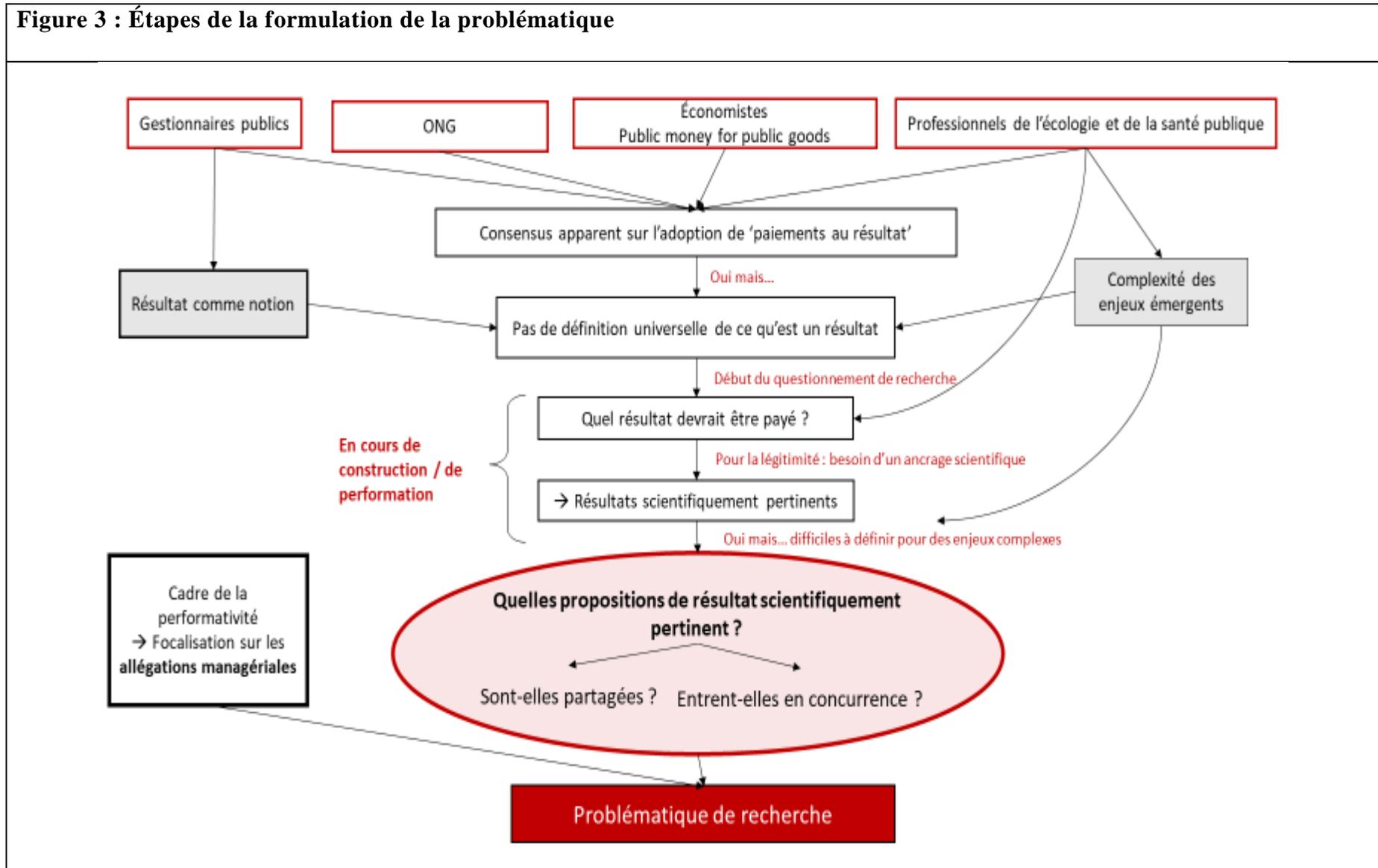
à la fois conceptuelle et linguistique. Conceptuelle parce que les représentations associées au 'résultat' sont fortement influencées par les cultures disciplinaires. Linguistiques parce que ces disciplines n'emploient pas nécessairement les mêmes termes pour parler des mêmes concepts. Aurait-on alors plusieurs représentations de ce qu'est un résultat ? **Et dans ce cas, comment ces propositions de résultats entrent-elles en concurrence et sur la base de quels arguments ?**

Enfin, si les représentations entourant la notion de résultat sont variées, qu'est-ce à dire sur la capacité à concevoir des politiques publiques suscitant une adhésion large et durable ? Dit autrement, quelles pourraient être les conséquences de cette diversité des représentations pour la gestion publique ? En quoi les représentations de ce que devrait être un résultat pour établir un paiement au résultat peuvent-elles influencer la conception de cet instrument de gestion par les acteurs publics ?

Ce cheminement de questionnement, soutenu par le cadre théorique de la performativité critique, nous invite à explorer toutes les représentations managériales en présence dans les discours sur les enjeux émergents qui nous intéressent. Nous considérerons ces représentations comme autant de propositions de mise en gestion dans le secteur public.

La succession des questionnements est présentée sous forme de schéma dans la figure ci-dessous.

Figure 3 : Étapes de la formulation de la problématique



Cela nous conduit à la formulation de la problématique suivante :

À l'interface entre sciences et politiques publiques de gestion des enjeux écologiques et sanitaires émergents, quelles sont les allégations managériales associées à la notion de résultat ?

Cette problématique nous invite à construire une cartographie des allégations managériales associées à la notion de résultat.

Conclusion du chapitre 4

À la suite des réformes du type Nouveau Management Public, les politiques publiques dites ‘orientées-résultat’ se multiplient dans plusieurs secteurs, et gagnent progressivement les politiques sectorielles en charge d’enjeux écologiques et sanitaires émergents. Or, ces enjeux émergents présentent des éléments de complexité qui compliquent la définition d’un résultat qui soit à la fois pertinent scientifiquement et que l’on puisse rémunérer. Pour explorer la question, nous nous intéressons aux allégations managériales associées à la notion de résultat.

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre théorique de la performativité critique que nous mobilisons dans la recherche. Considérée comme une approche, la performativité oriente notre attention sur les énoncés de propositions de résultat, sur leur contexte d’énonciation et sur leur potentiel à faire advenir la réalité qu’ils décrivent. Considérée comme une pratique, elle nous guide dans la construction de nos observations (cf. chapitre 6 design de la recherche).

Enfin, ce chapitre présente le cheminement de questions ayant abouti à la formulation de notre problématique de recherche qui nous guidera dans la suite de ce manuscrit.

PARTIE 2 Démarche et stratégie

Après avoir présenté le contexte général de la recherche, cette seconde partie présente la manière dont la recherche doctorale a été construite, tant d'un point de vue pratique que du point de vue de son design. En effet, les conditions matérielles dans lesquelles s'est déroulée la thèse ont influencé ses différentes étapes de construction, depuis la posture épistémologique jusqu'à la construction d'un outillage pour poursuivre notre exploration.

Le chapitre 5 présente tout d'abord le contexte matériel dans lequel s'est construite la recherche. Financée par le ministère en charge de l'Agriculture, à la croisée entre plusieurs disciplines, et entre la France et l'Allemagne, et en période de crise sanitaire mondiale due au Covid-19 ; cette recherche a dû trouver sa place parmi plusieurs cultures et calendriers de recherche.

Les conditions d'accueil ont considérablement contribué à orienter le design général de la recherche, qui est présenté au chapitre 6. Nous y exposons notre stratégie de recherche générale pour la thèse, et les raisons qui ont motivé la sélection de chacun des terrains d'observation.

Le chapitre 7 s'attarde sur le positionnement épistémologique de notre recherche, au croisement entre plusieurs mondes épistémologiques, et ses conséquences pour la recherche et sa validation.

Enfin, nous terminons cette partie de construction de la recherche par la conception d'un outil qui nous servira tout au long de la suite de notre recherche. Le chapitre 8 présente ainsi la genèse de ce que nous nommerons notre 'guide de terrain', et que nous mobiliserons dans nos observations de la partie suivante.

CHAPITRE 5 - GENESE DU PROJET DOCTORAL ET RAPPORT A LA RECHERCHE

”Hybrides nous-mêmes, installés de guingois à l’intérieur des institutions scientifiques, mi-ingénieurs, mi-philosophes, tiers instruits sans le chercher, nous avons fait le choix de décrire les imbroglios où qu’ils nous mènent”

Bruno Latour (1991)

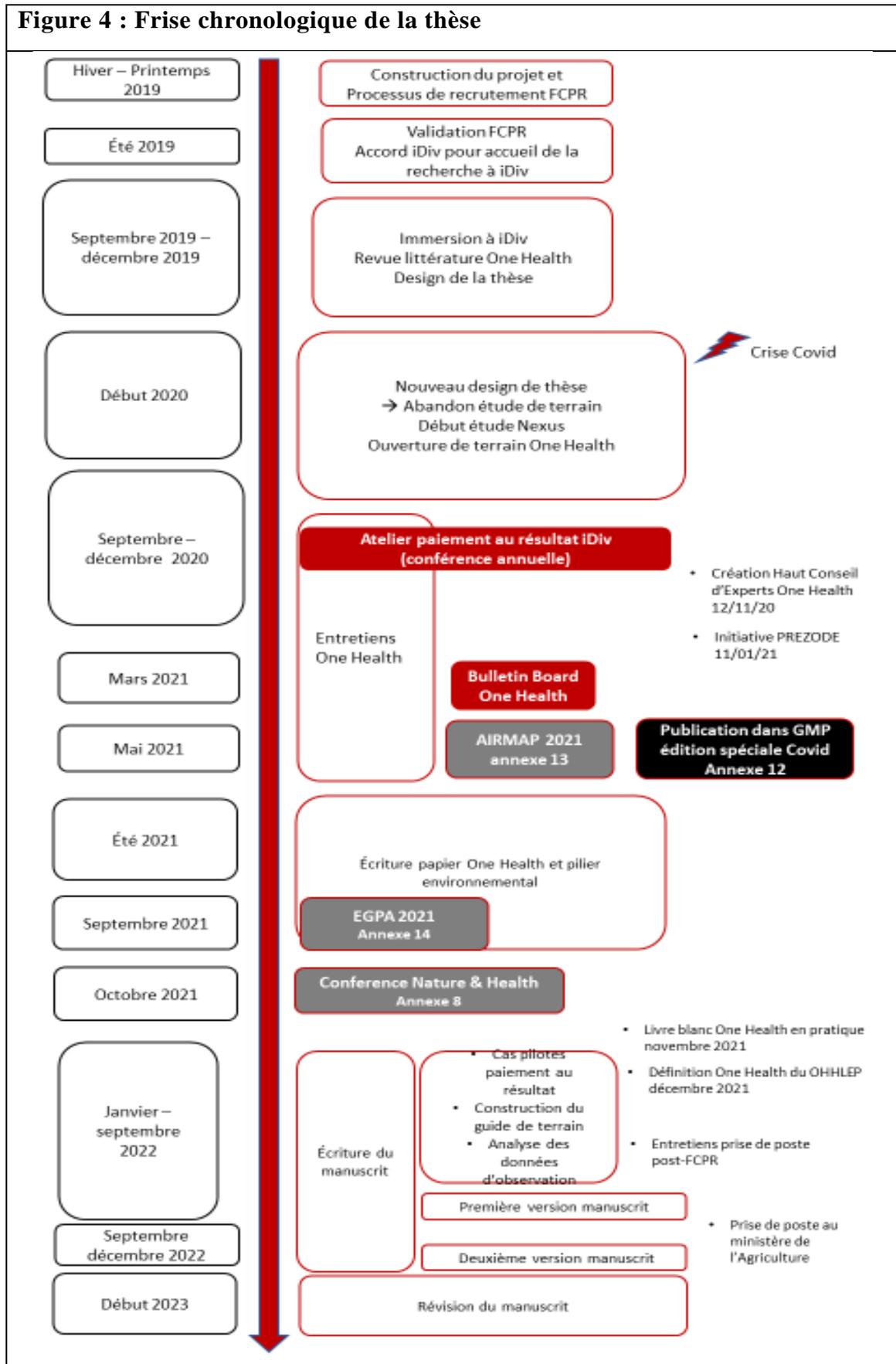
Introduction du chapitre 5

Dans ce chapitre, nous présentons le contexte de conception et les conditions d’accueil de notre recherche doctorale, et la manière dont ils ont orienté nos choix de positionnement et des terrains d’observation.

Dans une première partie, nous présentons la manière dont le projet de thèse s’est construit, avec une recherche d’interdisciplinarité et dans un contexte franco-allemand (partie 5.1). Puis nous décrivons l’expérience d’immersion à iDiv, au sein d’un laboratoire en recherche en écologie. Enfin, dans une troisième partie, nous explicitons comment ce contexte de recherche a influencé la construction du projet doctoral.

La figure ci-dessous retrace les grandes étapes de la construction et les étapes clés de la thèse.

Figure 4 : Frise chronologique de la thèse



5.1 Genèse d'une recherche doctorale interdisciplinaire et européenne

5.1.1 Genèse du sujet de la recherche doctorale

5.1.1.1 Une entrée sur le résultat par l'économie des politiques agricoles

Une formation en master 2 d'économie m'avait permis d'étudier certains défis associés au paiement au résultat appliqué dans un contexte de production agricole, tels que :

- la fixation du prix pour un résultat donné,
- le risque de déséquilibre d'information entre le producteur et l'acheteur public (théorie de l'agence, que l'on retrouve en management public (Christensen and Lægreid 2011)),
- la comparaison de l'efficacité économique de l'adoption de paiements au résultat par rapport à la prescription de normes, coût de transaction,
- etc.

Toutefois, dans le cadre de cette formation, le 'résultat' étudié était déjà défini la plupart du temps ; l'exercice portant alors sur les modalités et l'efficacité de sa mise en application. Ainsi, la formulation, la négociation, la stabilisation de ce qui devait être un résultat n'était que partiellement abordé ; de même que la question de sa pertinence scientifique.

Or, au moment de la construction du projet de recherche, la Commission européenne annonçait son intention d'adopter des paiements aux résultats comme outil de gestion dans la nouvelle Politique agricole commune, alors en cours de négociation.

Ce contexte rendait d'autant plus pertinente une recherche sur la formulation d'un résultat digne de faire l'objet d'une rémunération, à l'interface entre sciences et décision publique.

Enfin, le parcours interdisciplinaire que j'avais construit jusqu'à la thèse m'avait permis de me confronter aux profondes fractures de représentations et de modes de traitements des problèmes entre disciplines. Ma propre utilisation du terme de 'résultat', que j'avais mobilisé dans plusieurs contextes avant le début de la thèse, m'avait fait expérimenter la diversité sémiologique qui peut se rattacher à un mot d'usage commun.

L'ensemble de ces éléments a contribué à motiver la formulation de ce projet doctoral.

5.1.1.2 La construction du projet de thèse inspirée par la comptabilité environnementale

La formulation de notre recherche doctorale découle d'un premier projet doctoral en comptabilité environnementale entamée en septembre 2018, sous la direction de feu le Professeur Laurent Mermet. Interrompue brutalement au bout de trois mois seulement, cette recherche s'inscrivait dans la continuité du travail du Professeur Mermet en "*analyse stratégique de la gestion environnementale*" (ASGE) (Mermet et al. 2005). La stratégie appliquée aux questions environnementales adopte une approche systémique des enjeux, et poursuit un objectif d'empouvoirement des groupes ou organisations engagées en faveur de la protection de la biodiversité et de l'environnement.

Le début de cette recherche doctorale m'avait familiarisé aux enjeux stratégiques et aux logiques managériales à l'œuvre pour la formulation d'indicateurs, y compris d'indicateurs de résultats. Je m'intéressais plus particulièrement aux indicateurs portant sur des dimensions environnementales et de santé publique. L'intérêt pour les enjeux au croisement AES considéré dans leur dimension systémique (voire holistique) se retrouve dans la nouvelle recherche doctorale. De même pour le questionnement autour de la formulation de 'résultat', et l'ancrage disciplinaire en sciences de gestion. La dimension 'stratégique' du rapport entre sciences du vivant et gestion passera quant à elle au second plan dans ce nouveau projet doctoral.

5.1.2 Inscription de la recherche dans le dispositif FCPR

Le ministère en charge de l'agriculture propose chaque année des financements de recherche doctorale universitaires. Ce dispositif s'appelle Formation complémentaire par la recherche (FCPR). Il est accessible aux agents des corps A+ du ministère qui disposent d'un bagage scientifique leur permettant de commencer un doctorat. Il est piloté par une commission spéciale (la commission FCPR) du Conseil général de l'Alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER).

Celui-ci identifie des thématiques d'intérêt à moyen et long terme, sur la base des suggestions des directions⁸⁴ du ministère. Ces thématiques reflètent les activités actuelles et à venir en termes de compétence technique, et/ou de profil de fonctionnaire. Elles sont donc liées à une attente du ministère vis-à-vis des profils de compétences de futurs hauts fonctionnaires dans ses services.

Les aspirants doctorants construisent une proposition de projet de recherche en s'appuyant sur les thématiques d'intérêt partagées par la commission FCPR. Cette proposition est ensuite examinée par la commission, qui évalue 1) la pertinence du sujet, 2) son intérêt pour le ministère, et 3) la crédibilité du projet doctoral et de sa valorisation en sortie de thèse. Les doctorants sélectionnés par la commission conservent leur statut de fonctionnaire, mais travaillent à temps plein dans le laboratoire d'accueil. La durée maximale des thèses FCPR est de trois ans.

Ce dispositif s'accompagne de contraintes spécifiques. En effet, il s'agit d'une formation par la recherche, et non pas pour la recherche. L'objectif ultime du ministère est de s'assurer d'avoir des profils d'agents capables de développer une expertise sur une thématique particulière, de construire un réseau à l'interface entre la recherche et les administrations publiques. La thèse FCPR doit donc permettre à l'agent bénéficiaire de développer une expérience professionnelle, et pas uniquement scientifique.

Enfin, il convient de distinguer une thèse FCPR d'une recherche intervention ou d'une recherche appliquée dans le cadre de la fonction publique. La commission FCPR n'interfère pas dans les arbitrages de la recherche, la méthodologie, ou la formulation de recommandations qui pourraient en découler, etc.

Notre recherche présente donc un intérêt pour le ministère, mais sans objectif de mise en application immédiate, ou d'orientation dans la conception de politiques publiques, tel que c'est parfois le cas pour des recherches intervention en sciences de gestion (par exemple (Livolsi and Fabbe-Costes 2016)).

5.1.3 Inscription de la recherche au LARGEPA

La convergence entre ma curiosité pour la manière dont un résultat peut être formulé, et l'intérêt du ministère sur les perspectives de paiement au résultat a permis de

⁸⁴ la direction générale de l'Alimentation (DGAL), la direction générale de la performance économique (DGPE), la Direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER), et au centre d'étude et de prospective (CEP)

construire ce projet de recherche. Par l'intermédiaire de relations personnelles et professionnelles au sein du CESCO (laboratoire du Prof Laurent Mermet), un premier contact a été initié avec Étienne Maclouf pour initier un nouveau projet doctoral portant sur ce sujet. Ce projet a reçu une réponse favorable d'E. Maclouf et du LARGEPA (par la voix du Professeur V. Chanut) offrant l'opportunité d'ancrer la thèse en management public et de rejoindre une communauté de chercheurs en sciences de gestion.

5.1.4 Cultiver un positionnement à l'interface science - décision publique.

5.1.4.1 Le positionnement vis-à-vis du rôle du secteur public

Cette recherche n'aurait aucun sens sans la conviction de l'importance du secteur public pour la gestion au croisement AES. Le positionnement de recherche critique⁸⁵, ne doit pas s'interpréter comme une remise en cause de l'existence et du rôle du service public sur ces enjeux. En explorant, la notion de résultat, nous considérons des approches très différentes, voire antagonistes, par rapport à la philosophie gestionnaire actuelle observable dans le secteur public. Par contre nous n'explorerons pas la possibilité d'un retrait total du secteur public comme gestionnaire de ces enjeux de production agricole en lien avec la préservation de l'environnement et de la santé publique.

Notre question de recherche porte donc sur la manière dont le secteur public peut faire (mieux) et non pas sur la pertinence d'un investissement du secteur public sur ces questions de durabilité de nos modes de production alimentaire.

5.1.4.2 Le choix des sciences de gestion : entre connaissances scientifiques et action

Après une formation d'Inspecteur de la Santé publique vétérinaire (ISPV), et un Master de recherche en économie de l'environnement et du développement durable, le choix de s'engager dans une recherche en sciences de gestion peut interroger. En effet, à notre connaissance, aucun autre ISPV n'a suivi une formation du niveau doctorat en sciences de gestion⁸⁶. La discipline 'Sciences de gestion' est mal identifiée et peu visible dans ma formation d'origine. Elle est souvent associée aux sciences politiques,

⁸⁵ Voir chapitre 4 sur le cadre théorique en performativité critique

⁸⁶ Plusieurs confrères ont fait des thèses en sciences politiques ou en sociologie, en droit également

ou à la comptabilité, ou réduite au contrôle de gestion, ou alors perçue comme une discipline uniquement consacrée au secteur privé.

Pourtant, les travaux du ministère requièrent un resserrement des liens entre science et action publique. De plus, la question de l'influence des scientifiques sur la décision politique a déjà fait l'objet de recherches en sciences politiques (Jasanoff 1998). Une approche par les sciences de gestion me semblait donc pertinente.

5.1.4.3 Une position de recherche privilégiée

Bien qu'elle s'accompagne de contraintes fortes, la position de doctorante ISPV confère une position de recherche privilégiée dont j'ai tenté de tirer le meilleur parti tout au long de la recherche. Mon statut d'ISPV m'a permis d'entrer en contact plus facilement avec des gestionnaires publics. De plus, la solide formation scientifique en sciences vétérinaires et en économie me permettait de comprendre les défis scientifiques de chacune de ces disciplines. J'étais d'emblée dans un contexte de rapprochement et de collaboration entre 'acteurs opérationnels et scientifiques' (Furusho et al. 2015)⁸⁷.

Cette situation plaçait la recherche dans un contexte favorable au développement d'une approche critique, tel que le décrivent les auteurs dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 11 : Contexte favorable au développement d'une approche critique

Extrait de l'article *Extending Critical Performativity* de Spicer, Alvesson, and Kärreman (2016, 14)

“Getting critique to scale up requires slack resources. These come in the form of the usual resources that intellectual movements rely on such as publication opportunities, employment, grants and so on (Frickle and Gross, 2005) (...) However, engagement with wider audiences requires other kinds of slack resources: opportunities to access policy- and strategy-making processes; access to the media; monetary resources to support projects that are not entirely focused on producing articles in highly ranked academic journals; skills required to reach out to broader audiences such as political nous. There are moments when these extra-academic resources might become more available”.

⁸⁷ Dans le cadre de la prévention des crues dans l'article de Furusho et al. 2015.

Cette recherche doctorale est le fruit d'un de 'ces moments où ces ressources extra-académiques deviennent plus disponibles'.

5.1.5 Construction d'un partenariat de recherche interdisciplinaire franco-allemand

5.1.5.1 Une volonté de recherche approfondie dans le champ de l'écologie

Il est vite apparu nécessaire d'étendre l'exploration des allégations managériales aux sphères scientifiques. En effet, tout résultat, s'il veut bénéficier de l'aura de légitimité scientifique, doit être produit ou au moins validé par une instance faisant autorité en la matière. Les communautés scientifiques ont un avis à donner sur les indicateurs de résultat pour le suivi de l'action publique au croisement AES. Il semblait donc naturel d'approfondir l'exploration du côté de la recherche scientifique en train de se faire. Ayant déjà une connaissance des chemins de pensée en santé publique vétérinaire, il me semblait pertinent de concentrer mes efforts sur un autre champ disciplinaire avec une valence environnementale.

Nous avons donc décidé de réaliser une observation participante au sein d'un laboratoire en écologie, dans la tradition des *science studies*.

Les contacts de recherche du Prof. Etienne Maclouf nous avaient alors conduits à initier un dialogue avec le Museum d'Histoire naturelle⁸⁸.

5.1.5.2 Un renforcement de la dimension européenne

En parallèle, nous souhaitions donner une ampleur européenne à notre recherche. A minima instaurer une comparaison entre les observations françaises et un autre pays. Le système allemand paraissait comme un contrepied parfait à notre exploration française. En effet, tout en restant dans un contexte européen, l'Allemagne présente : un modèle agricole, un système administratif public, et une culture gestionnaire différente de ceux de la France. Elle est également une forte puissance agricole, qui pèse dans les orientations publiques européennes.

⁸⁸ Un premier contact y fut pris, une discussion engagée, qui se poursuivra d'ailleurs de manière sporadique durant toute la thèse.

Une étude franco-allemande ne saurait à elle seule suffire à comprendre la diversité des positions entourant la formulation de résultats payables dans toute l'Europe ; mais elle permet de considérer deux modèles assez éloignés, qui contribuent à orienter les politiques publiques agricoles européennes.

En croisant tous ces critères, nous avons recherché un centre de recherche allemand à l'interface science-décision publique, et ayant un positionnement similaire à celui du Museum National d'Histoire naturelle. Notre prospection a conduit vers le *German centre for integrative biodiversity research (iDiv)*, et son *département sur les services écosystémiques*, dirigé par le Prof. Aletta Bonn. Une recherche sur la Politique agricole commune était alors en cours, menée par le Dr Guy Pe'er.

Notre projet de recherche a intéressé l'équipe d'iDiv, qui par ailleurs connaissait les travaux du Museum d'Histoire naturelle portant sur la biodiversité agricole et les sciences participatives et citoyennes. Après maturation du projet et acceptation de collaboration, le Prof. Aletta Bonn a proposé d'accueillir la recherche en immersion, afin de développer au maximum un dialogue interdisciplinaire. Le projet s'est donc construit **en co-tutelle et un co-encadrement** à 10% par le Prof. Aletta Bonn et le Dr G. Pe'er au sein d'iDiv à Leipzig pour la durée de la recherche doctorale.

Nous avons souhaité valoriser la dimension européenne en inscrivant d'emblée la thèse dans une perspective d'obtention d'un **label européen** auprès de l'Université Paris 2 Panthéon-Assas – qui a construit son protocole d'attribution suite à notre demande.

5.2 Immersion à iDiv et construction d'une observation participante

5.2.1 iDiv, entre excellence académique et conseil au secteur public

5.2.1.1 Présentation du German centre for integrative biodiversity research

Le *German centre for integrative biodiversity research (iDiv)* a vu le jour en 2012, à Leipzig (Allemagne). Il s'agit donc d'un centre de recherche relativement jeune. Il est organisé comme un consortium scientifique regroupant : la Martin Luther University Halle-Wittenberg (MLU), la Friedrich Schiller University Jena (FSU), et la Leipzig

University (UL) ; en coopération avec le Helmholtz Centre for Environmental Research (UFZ). Il est financé (fait unique), par le Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), une association indépendante de financement de la recherche allemande(DFG 2022) (DFG 2022). Il est hébergé dans un bâtiment inauguré officiellement en septembre 2021 (voir photographie ci-dessous).

Figure 5 : Photographie du *German centre for integrative biodiversity research*

La vidéo suivante offre un aperçu de l'intérieur du bâtiment :
<https://www.idiv.de/en/building-tour.html> (“Tour through the IDiv Building” 2021)



(Picture: Stefan Bernhardt/iDiv)

iDay 2022 group photo : https://www.idiv.de/en/news/news_single_view/4611.html

iDiv regroupe plus de 100 chercheurs actifs, et de nombreux partenariats de recherches avec d'autres instituts. Pour les thématiques en lien avec notre recherche, nous pouvons citer des partenariats de recherche avec le Thünen Institute (<https://www.thuenen.de/en/>) et certains centres de recherche en agronomie, écologie et économie agricole membres du regroupement d'institut de recherche Leibniz Institutes (<https://www.leibniz-gemeinschaft.de/en>).

Ces multiples partenariats de recherche contribuent aux deux missions que s'est fixées iDiv: 1) ” *Provide a scientific basis for the sustainable use of our planet's biodiversity*” et 2) ” *Develop a new research field: “Integrative Biodiversity Research”* (iDiv 2015)⁸⁹.

La dimension 'intégrative' de la recherche s'étend à plusieurs niveaux : des interactions trophiques entre les plantes et le sol à l'impact de la perte de la biodiversité sur la société. Il s'agit d'une **volonté d'ouverture interdisciplinaire forte**, que chaque groupe de travail s'efforce de développer au quotidien (voir par exemple la recherche sur l'évolution de l'interdisciplinarité dans le champ d'études de la biodiversité proposée par (Craven et al. 2019)). iDiv est doté d'un Science-Policy comitee, présidé par le Prof. Aletta Bonn ⁹⁰, qui anime les efforts de mise à disposition du savoir scientifique collecté pour les décideurs publics, de l'échelle locale à l'échelle mondiale.

5.2.1.2 Le département ESS

Au sein d'iDiv, le département des Études sur les services écosystémiques (ESS pour *ecosystem services*) est dirigé par le Prof. Aletta Bonn. Il fédère une équipe interdisciplinaire qui se penche sur les liens existants entre biodiversité, services écosystémiques et bien-être humain (iDiv 2015).

5.2.1.2.1 La recherche en sciences humaines et sociales

Les projets de recherche en cours dans le département ESS lors de la thèse sont variés. Ils présentent tous une dimension 'sciences sociales', ce qui fait du département non seulement un des plus grands d'iDiv, mais aussi très ouvert à des partenariats extérieurs.

La branche des *citizen sciences* (ou sciences citoyennes ou participatives) est particulièrement active, avec le développement de plusieurs projets de recherche doctorale. Le département est fortement impliqué à l'échelle nationale pour 1) structurer ces pratiques (Hecker et al. 2018), et 2) faire le lien avec l'action publique (Hecker et al. 2019). Nous retrouvons également des recherches avec une dimension économique (économie de l'environnement et des productions agricoles) en lien avec les services écosystémiques (par exemple (Benra et al. 2022), ou (Gatiso et al. 2022)).

⁸⁹ <https://www.idiv.de/en/about-idiv/missions.html>

⁹⁰ <https://www.idiv.de/en/science-policy.html#c14280>

Toutefois, malgré une ouverture à l'interdisciplinarité (Craven et al. 2019), je pense pouvoir affirmer qu'aucun membre du département ne connaissait ni l'existence ni l'objet d'étude des Sciences de gestion avant notre partenariat de recherche. Notre projet doctoral, présenté lors d'une réunion de département a suscité un fort enthousiasme dans l'équipe⁹¹.

5.2.1.2.2 La Politique Agricole Commune évaluée pour son impact environnemental⁹²

Au sein du département, le Dr Guy Pe'er coordonne un pôle de recherche sur les politiques publiques agricoles. Les nombreuses publications qu'il a dirigées ont contribué à faire reconnaître largement son expertise sur le sujet. Parmi celles-ci une publication dans le journal *Science* (Pe'er et al. 2019) a été largement diffusée dans les administrations publiques en charge de la PAC, au-delà de l'Allemagne. Son article '*A greener path for the EU Common Agricultural Policy*' (Pe'er et al. 2019) a même été cité, commenté et diffusé par le Centre d'Étude et de Prospective du ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation, en charge de la veille sur les thématiques d'intérêt du ministère français. Cette crédibilité scientifique a permis au Dr Pe'er de continuer ses recherches sur la PAC, et d'engager des consultations scientifiques sur le sujet dans plusieurs pays européens, et auprès de l'administration de l'Union européenne. Durant la recherche doctorale, nous avons pu assister à des rencontres entre chercheurs (d'Idiv et de centres partenaires), et des membres de la Commission européenne sur les modalités de mise en œuvre de la prochaine PAC. Ces derniers demandent des conseils scientifiques sur lesquels fonder leurs évaluations.

5.2.2.2.3 Un intérêt pour la santé

Enfin, avant même notre arrivée dans l'équipe des travaux étaient en cours sur les liens entre la biodiversité et la santé humaine. Ces recherches s'ancraient dans une approche par les impacts sur le bien-être et la santé mentale⁹³, en proposant des cadres conceptuels reliant écologie, biodiversité et psychologie sociale (Marselle et al. 2021).

⁹¹ D'autant plus qu'une analyse de la PAC était alors en cours au sein du département, avec une réflexion sur la pertinence d'adopter des paiements au résultat dans la réforme à venir.

⁹² Il convient de préciser que la recherche doctorale ne portait pas sur la PAC ou ses modalités de mise en œuvre, mais sur le travail des scientifiques pour proposer un résultat (qu'il soit mobilisé dans la PAC ou dans une autre politique publique).

⁹³ Plusieurs projets de recherche doctorale s'intéressent aux enjeux de protection de biodiversité urbaine (Marselle et al. 2021), (Heiland, Weidenweber, and Ward Thompson 2019) ; et à quantifier l'impact sur le bien-être humain de la présence d'espaces naturels (paysages sonores et diversité des essences d'arbre par exemple).

Ainsi, au moins une partie du département avait déjà rencontré les courants de recherche reliant la santé humaine à celle de l'environnement, de type One Health ou Eco Health⁹⁴. Ma formation en médecine vétérinaire avait donc retenu l'attention du département pour renforcer ce pôle⁹⁵.

5.2.1.3 *Atmosphère de recherche à iDiv*

La culture de travail, les formations initiales des chercheurs, et les dynamiques savamment cultivées à iDiv contribuent à forger une atmosphère et une relation à la production scientifique qui a influencé notre recherche doctorale.

Tout d'abord le style de communication, avec un formalisme moins poussé que ce que nous avons pu observer en sciences de gestion. La moitié du personnel environ n'étant pas Allemande d'origine, iDiv est un lieu très cosmopolite et dynamique. Les communications internes officielles se font en anglais ; les échanges entre collègues dans les langues maîtrisées par les interlocuteurs ; et les communications vis-à-vis de l'extérieur en Allemand. C'est également un centre avec un *turnover* relativement important, qui s'explique par la part considérable de doctorants et de postdoctorants dans les équipes. Ces derniers étant soumis à l'aléa des financements de projet, il n'est pas rare de voir des personnes changer de centre de recherche tous les deux ou trois ans.

Peut-être est-ce ce qui explique l'attention particulière du centre à accueillir les chercheurs dans des conditions matérielles qui facilitent les échanges et la construction d'un réseau de recherche : salles de réunions de différentes tailles, zones de travail informel, cuisines partagées, crèche, propositions plus ou moins formalisées d'activités en soirée ou en fin de semaine, etc. La culture de travail à iDiv est très accueillante, avec une hiérarchie verticale assez peu marquée. Les professeurs en charge des départements se positionnant davantage comme guides et soutien à la recherche de leurs équipes qu'en 'experts' tâchant de 'faire école' (du moins en interne au centre iDiv -- le rôle d'expert étant savamment cultivé vis-à-vis de l'extérieur). Cette ambition se traduit par une offre très riche de formations disponibles tout au long de l'année, tant

⁹⁴ Ces termes seront explicités ultérieurement aux Chapitres 9 et 10.

⁹⁵ J'ai d'ailleurs eu l'occasion de contribuer (modestement, et la plupart du temps de manière informelle) à éclairer les dimensions sanitaires des liens reliant biodiversité et santé, et à rajouter une prise en compte de la dimension 'santé animale'.

sur des sujets techniques (par exemple la maîtrise de telle ou telle technique d'analyse) que sur des thématiques transversales de développement personnel.

Toutefois, le caractère bon enfant régnant dans les locaux d'iDiv⁹⁶, et la convivialité des 'pots' organisés à tour de rôle par chacun des départements le vendredi soir dans la cour intérieure du bâtiment ne fait pas oublier les ambitions d'excellence scientifique du centre. Les doctorants d'iDiv ne pouvant prétendre soutenir sans avoir publié au moins deux articles (dont un en premier auteur), la pression est parfois palpable. Les comparaisons entre collègues sur le prestige des revues sont difficiles à éviter. Ces points sont bien identifiés par la direction d'iDiv, qui communique régulièrement pour désamorcer un possible dérapage en culture de travail toxique. Par ailleurs, iDiv est très exigeant sur les modalités de participation aux publications, avec des chartes de bonnes pratiques qui sont présentées aux chercheurs dans les 3 mois qui suivent leur arrivée⁹⁷.

Enfin, iDiv est un centre récent (2012), toute l'énergie des premières années a été consacrée à construire des programmes de recherche de haut niveau. Les efforts se sont concentrés sur deux fronts : 1) d'une part la publication d'articles dans des journaux de haut rang (tels que *Science*⁹⁸ ou *Nature*) pour obtenir une reconnaissance académique ; et 2) d'autre part par la construction d'un ancrage local fort comme source d'expertise scientifique et d'initiative de projets locaux.

5.2.2 Rapport à la recherche et au fait scientifique à iDiv

5.2.3.1 *Relativement peu de réflexivité sur la recherche*

En pratique, la diversité des sujets abordés au sein d'iDiv rend impossible de catégoriser tous les chercheurs dans un seul type de rapport à la recherche. Toutefois, des chercheurs formés en sciences de la nature avaient et conservaient une approche positiviste dans leur recherche, avec une prédilection pour les recherches hypothéto-déductives.

⁹⁶ Locaux tout neufs d'ailleurs, qui ont été construits spécialement pour accueillir iDiv et qui ont été inaugurés en 2021.

⁹⁷ À iDiv, chaque doctorant doit passer un module de formation sur les bonnes pratiques de recherche dès son arrivée. Nous avons été surpris par l'insistance répétée sur ces enjeux dans les communications internes : collecte et stockage des données, rigueur scientifique, partagent des connaissances générées, bonnes pratiques d'écriture d'article, etc.

⁹⁸ Par exemple, j'ai été très impressionnée à mon arrivée qu'une doctorante du centre ait pu, sur la base de ses travaux de doctorat, publier un article comme première auteur dans *Science* (Perino et al. 2019).

5.2.3.1.1 Pas de réflexivité sur les fondements épistémologiques

Dans les présentations de travaux à iDiv, nous n'avons pas observé de présentation du positionnement épistémologique du chercheur ni d'exercice réflexif structuré et argumenté sur sa propre pratique tels que nous pouvons en observer en sciences de gestion. Nous avons pu observer toutefois des réflexions sur les fondements ontologiques et épistémologiques de la recherche dans les travaux en sciences sociales et en psychologie environnementale portés par iDiv. Le format type des médiums de communication de la recherche (articles et thèses) n'est pas propice à une introspection détaillée. Cet exercice n'est pas une nécessité pour les chercheurs. Il suscite juste une curiosité lorsqu'il leur est présenté.

5.2.3.1.2 Peu de réflexivité sur les conséquences des productions scientifiques

Enfin, nous avons remarqué le peu d'attention apportée aux conséquences des travaux de recherche en termes de représentation des problèmes. Les outils (par exemple les modélisations) ne sont pas considérés dans leur potentiel performatif⁹⁹. L'idée qu'une production scientifique peut avoir un impact sur le réel par la représentation qu'elle induit (Aggeri 2017, 11)¹⁰⁰ a laissé de nombreuses personnes profondément dubitatives à iDiv. Peu de chercheurs (en dehors de ceux ayant une formation initiale en sciences sociales) sont familiers des positionnements de recherche de l'approche constructiviste par exemple. De même, peu d'entre eux connaissent ce qu'est une *science study*¹⁰¹. La production scientifique ne semble pas questionnée en tant que telle.

⁹⁹ Le terme même de 'performativité' était inconnu dans l'équipe de recherche au moment de mon arrivée.

¹⁰⁰ (Aggeri 2017, 11) "les actes de calcul. Plusieurs auteurs ont souligné, depuis les travaux séminaux de Max Weber, la montée en puissance dans nos sociétés modernes de rationalisations fondées sur le calcul, la rationalité substantielle et la Science. Le rôle de la quantification dans nos sociétés modernes a été particulièrement mis en évidence par Alain Desrosières qui a étudié la naissance de la raison statistique en étudiant la formation historique de techniques de quantification et leurs effets (Desrosières, 1986). Roland Barthes suggère, pour sa part, que la quantification est un exercice rhétorique souvent mobilisé dans la production des mythes contemporains. En réduisant toute qualité à une quantité, cette figure rhétorique prétend comprendre le réel à meilleur marché (Barthes, 1957)."

¹⁰¹ De même, et même si cela peut paraître anecdotique, nous avons été frappés de constater un jour de réunion de laboratoire que le nom de Bruno Latour n'évoquait rien aux membres du département présents ce jour-là. Or, il nous avait semblé que ses travaux, comme par exemple 'Les politiques de la Nature' (Latour 2004b) étaient bien connus des équipes de recherche en écologie rencontrées au Muséum d'Histoire naturelle... peut-etre est-ce parce que Bruno Latour est francais ?

5.2.3.2 *Des chercheurs 'transformatifs' et 'post-normaux'*

Paradoxalement, iDiv se positionne à l'interface entre science et décision publique. Les chercheurs ne poursuivent pas seulement l'accroissement des connaissances scientifiques, mais également la production de connaissances utiles à la société. Ils veulent que leurs recherches aient un impact environnemental, et que leur travail contribue à transformer notre rapport collectif à la Nature.

5.2.3.2.1 *Protéger la biodiversité et la Nature comme objectif de recherche*

L'implication des chercheurs d'iDiv en faveur de la protection de l'environnement ne fait aucun doute, elle dépasse le contexte strictement professionnel. Un chercheur du centre s'émouvait de la position inconfortable de chercheur sur la biodiversité qui voit celle-ci disparaître sous ses yeux : 'Comment continuer à faire l'inventaire sans rien faire alors que les livres sont en train de disparaître des rayons en même temps ?' Le film américain " *Don't look Up*"¹⁰², sorti en 2021, a été très commenté en interne à iDiv, ; les chercheurs y voyant un miroir de leur propre expérience d'impuissance face à l'extinction de masse de la biodiversité qu'ils constatent au quotidien, et à la menace qu'elle fait peser sur l'Homme.

Malgré ces obstacles, les chercheurs d'iDiv poursuivent leurs efforts d'interpellation des décideurs publics. Par exemple, dans la publication ' *Action needed for the EU Common Agricultural Policy to address sustainability challenges*' de Pe'er et al (2020), co-écrit avec de nombreux chercheurs d'iDiv ; et qui vise à corriger les sous-performances environnementales de la Politique agricole commune.

¹⁰² Film de fiction décrivant l'arrivée d'une comète meurtrière et l'incapacité de la société à réagir aux alarmes des scientifiques

5.2.3.2.2 *Les sciences transformatives*

La recherche à iDiv est donc une recherche à visée transformative (Schneidewind et al. 2016) :

Encadré 12 : Définition de la ‘Science transformative’

“*Transformative research is research driven by ideas that stand a reasonable chance of radically changing our understanding of an important existing scientific concept or leading to the creation of a new paradigm or field of science. Such research is also characterized by its challenge to current understanding or its pathway to new frontiers.*” (Schneidewind et al. 2016)

Les sciences transformatives peuvent mener à de nouvelles découvertes et champs de connaissance. À l’interface entre sciences et décision publique, elles ont un impact sur cette dernière. Il semble donc naturel qu’une approche par les sciences de gestion, et en particulier le management public, ait retenu l’attention du département lors de nos premiers échanges.

Qui plus est, le département ESS et iDiv en général cultivent leurs relations avec le secteur public, voire politique, pour gagner en visibilité lors des appels d’expertise, mais aussi pour s’assurer de la pérennité de leurs travaux sur le long terme. En ce sens, l’organisation iDiv développe une stratégie (Rival and Chanut 2015), en s’appuyant principalement sur son excellence scientifique.

5.2.3.2.3 *Les ‘Post – normal sciences’*

Selon certains membres du département ESS, les travaux de recherche relèvent des ‘*post-normal sciences*’ (Funtowicz and Ravetz 1994). Les *Post-normal sciences* proposent un décalage par rapport à la science ‘classique’ de par leur approche plus holistique. Dans des situations de complexité scientifique, les *post-normal sciences* incluent les valeurs associées aux faits scientifiques. Cette approche de recherche se développe à la fois dans le processus politique et scientifique (Funtowicz and Ravetz 1994, 5)¹⁰³.

¹⁰³ “As the political process now recognises our obligations to future generations, to other species and, indeed, to the global environment, science also expands the scope of its concerns” (Funtowicz and Ravetz 1994, 5).

Encadré 13: Positionnement de recherche des *post normal sciences* (Funtowicz and Ravetz 1994, 4)

Post-normal science has the paradoxical feature that, in its problem-solving activity, the traditional domination of “hard facts” over “soft values” has been inverted. (...) The traditional fact/value distinction has not merely been inverted; in post-normal science, the two categories cannot be usefully separated. The uncertainties go beyond the systems, to include ethics as well. All global environmental issues involve new forms of equity, which had previously been considered “externalities” to the real business of the scientific-technical enterprise.”

5.2.3.2.4 'It depends' comme état d'esprit

” *it depends...* ”. Combien de fois n’ai-je pas entendu cette petite phrase à iDiv ? Elle ressort sur tous les sujets scientifiques possibles. *It depends* du territoire, *it depends* des ambitions de préservation écologique, *it depends* des éléments pris en compte, *it depends* de l’interprétation de la modélisation discutée, etc. Bref, tout dépend de tout, tout le temps. Ce constat d’interconnexion donne lieu fréquemment à de longues discussions passionnées, chacun cherchant à trouver les limites de la proposition scientifique débattue¹⁰⁴. Le seul moyen de réduire le *it depends* est de définir le plus précisément possible la situation faisant débat, avec une formulation qui a un sens d’un point de vue scientifique ... et donc avec des paramètres très contrôlés qui ne laissent plus de place au *it depends*. Le lecteur imaginera la confusion désemparée qui règne lors des discussions sur la Politique Agricole Commune au sein d’iDiv ! En effet, le vaste territoire sur lequel elle s’applique, la diversité des agricultures qu’elle inclut et le flou de ses objectifs écologiques (entre autres), rend extrêmement difficile de se prononcer sur les meilleures pratiques à suggérer aux gestionnaires publics.

Le *it depends* est de tous les débats, il est inévitable lors des commentaires et des questions qui suivent les exposés (avec son corollaire sous forme de question ’avez-vous pensé à contrôler l’impact de tel paramètre ?). L’expression ’*it depends*’ est si souvent utilisée que son élocution - assortie la plupart du temps un sourire entendu - suscite une certaine connivence entre chercheurs. Elle traduit une reconnaissance

¹⁰⁴ Ce qui est tout à fait sain pour de la science en train de se faire

désemparée de la complexité des thématiques abordées et de la difficulté à établir des généralités incontestables.

5.2.3 Trouver sa place en observation participante

5.2.5.1 *Entre science studies et intermédiaire sécant*

Notre immersion à iDiv s'est faite progressivement. Seuls les membres du département Ecosystème Service connaissaient mon sujet de thèse exact. Mon projet n'interférant pas avec les autres, j'ai rapidement trouvé ma place comme une 'doctorante d'Aletta et Guy'. De fait, j'ai librement participé à plusieurs travaux et séminaires de recherches impliquant d'autres départements d'iDiv, tout en dévoilant peu d'informations sur les éléments qui retenaient mon attention lors de ces réunions. En ce sens, j'ai pu observer, non pas la 'science en train de se faire' comme dans les *science studies* de Latour and Woolgar (1988)¹⁰⁵; mais la science 'en train d'être façonnée pour être présentée aux décideurs publics'.

Cependant, pour m'intégrer dans les travaux de groupe¹⁰⁶, surtout en comité restreint, j'ai été amenée à exposer ses propres objets de recherche et expertises. D'ailleurs, je n'ai jamais caché à mes collaborateurs mes questionnements de recherche ni la manière dont mon immersion à iDiv devait contribuer à mon projet doctoral. N'étant pas formée en écologie, ma contribution aux travaux d'iDiv s'est portée principalement sur 1) les liens entre biodiversité et protection de la santé publique d'une part, et 2) en mobilisant mes connaissances sur la mise en œuvre des paiements au résultat d'autre part. C'est ainsi que j'ai participé à un groupe de travail d'iDiv sur les conseils à apporter aux décideurs publics pour la construction de la stratégie biodiversité post-2020 de la Convention sur la biodiversité biologique. Ce travail a donné lieu à une publication dans la revue *Conservation Letters* en 2021 : " *Biodiversity post-2020: Closing the gap between global targets and national-level implementation*" (Perino et al. 2021).

N'étant pas tout à fait une doctorante 'comme les autres', mais ayant 1) une connaissance des dimensions sanitaires associées à la protection de la biodiversité et 2) un pied dans le secteur public, j'espère avoir contribué, modestement, aux

¹⁰⁵ Leur étude porte sur la production des connaissances scientifiques en laboratoire

¹⁰⁶ Par exemple, lors des phases de rédaction, les répartitions de tâches se font préférentiellement selon les compétences de chacun.

réflexions des groupes de travail qui m'ont invitée. Au fil du temps de la recherche¹⁰⁷, j'ai pu m'impliquer dans différents terrains d'étude (voir Chapitre 6 pour le design), et suivi plusieurs travaux. Je me suis donc retrouvée en quelque sorte dans une position de 'marginal sécant', c'est-à-dire « *un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer un rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'actions différentes, voire contradictoires.* » (Crozier and Friedberg 1977b)¹⁰⁸.

5.2.5.2. Description de situations d'observation participante et intérêt d'iDiv pour mes travaux en management public

Les chercheurs à iDiv et particulièrement dans le département ESS tentent de développer des argumentations en faveur de l'environnement en intégrant des considérations larges, en plus des connaissances écologiques¹⁰⁹.

Toutefois, nous avons pu constater un manque de familiarité des chercheurs avec les contraintes propres aux gestionnaires publics. Il nous a semblé que certains chercheurs voyaient le secteur public comme un tout, une institution, sans en considérer les dynamiques internes et les besoins. Le travail quotidien des agents du secteur public, c'est-à-dire les tâches, les contraintes de temps, les leviers individuels pour faire avancer un sujet, etc. ne sont pas du tout connus des chercheurs. Par exemple, des chercheurs semblaient étonnés d'apprendre que les gestionnaires publics en charge des enjeux au croisement AES réalisaient une veille méticuleuse des publications sur ces sujets. Également, il nous a semblé percevoir une association forte entre 'l'administrateur ou le fonctionnaire' (la personne) et l'administration (l'institution). Or, une administration qui ne prend pas la mesure de l'urgence environnementale peut être composée d'administrateurs qui poussent à une meilleure prise en charge à titre individuel, aussi bien professionnellement que personnellement (tout comme les chercheurs). L'articulation des valeurs personnelles des fonctionnaires avec celles de

¹⁰⁷ Et la construction d'un atelier lors d'une Conférence annuelle d'iDiv (voir chapitre 11).

¹⁰⁸ Dans leur ouvrage 'L'acteur et le système'

¹⁰⁹ Par exemple dans l'article de Henle et al. (2013) , à la rédaction duquel le Dr Pe'er a participé, nous retrouvons une tentative de guider la priorisation des politiques de monitoring de la biodiversité en Europe. Parmi les arguments avancés, nous retrouvons évidemment les priorités scientifiques, mais l'article incorpore des dimensions telles que les obligations légales nationales et supranationales des états, ou les contraintes de ressources publiques pouvant être allouées au monitoring . Cette intention est d'ailleurs clairement présentée dans l'abstract: "Our approach will facilitate synergies between monitoring activities for different policy needs, and contribute to alleviate the notorious resource shortage for biodiversity monitoring." (Henle et al. 2013)

l'administration qui les emploie (Mériade and Sales 2022) ne nous a pas semblé faire l'objet d'un questionnement chez les chercheurs à iDiv.

Le travail de communication scientifique et de soutien technique auprès des administrations n'est donc pas (toujours) de convaincre un interlocuteur de l'importance d'un sujet, mais de lui donner des outils qui lui permettent d'intégrer le problème au système gestionnaire déjà existant.

Pour résumer, l'accueil d'une doctorante en sciences de gestion a rencontré l'intérêt du département sur trois dimensions essentielles pour atteindre les objectifs de conservation de la Nature : 1) développer une réflexion sur la pertinence de leurs propres travaux en biologie; 2) s'impliquer dans une mise en pratique ; 3) S'impliquer dans une collaboration interdisciplinaire (Mermet et al. 2013).

5.2.5.3. Quand les scientifiques s'emparent des sciences sociales.

Les concepts et méthodes des sciences sociales sont relativement peu connus et maîtrisés au sein du laboratoire. Au sein du département ESS, certains membres ont une formation initiale en sciences humaines et sociales, en économie et en psychologie (et sont donc familiarisés avec les épistémologies et méthodes couramment mobilisées en sciences sociales). Ceux-ci ont diffusé régulièrement des recommandations de lecture, et ont animé des discussions sur cette base lors des réunions hebdomadaires du département. Les articles partagés portaient sur des thématiques telles que 1) les erreurs classiques des scientifiques voulant utiliser les concepts et/ou méthodologies employées couramment dans les sciences sociales, 2) sur les méthodologies qualitatives, 3) sur les difficultés de travail interdisciplinaire entre sciences du vivant et sciences sociales, etc.

Nous touchons du doigt la limite de l'exercice d'interdisciplinarité : reprendre des concepts ou intégrer des auteurs clés dans un autre champ ne garantit pas une réelle synergie entre disciplines¹¹⁰.

¹¹⁰ Plus tard dans notre réflexion, nous nous questionnerons sur le degré d'appropriation des concepts managériaux associé au terme de 'paiement au résultat' par les scientifiques qui le promeuvent

5.3 Influences des conditions de recherche sur le design

Pour finir, cette recherche doctorale a été façonnée par l'expérience d'immersion au sein d'iDiv ; ainsi que par la survenue de la crise du Covid 19.

5.3.1 Influences de l'immersion à iDiv sur la conduite de la recherche

Notre objectif en développant un partenariat de recherche avec iDiv était de comprendre au plus près comment les chercheurs 1) proposent des résultats qui soient valides pour être rémunérés et 2) ce que leur proposition de résultat signifie pour la mise en gestion de la thématique considérée.

Un premier niveau d'exercice a consisté à **étudier la manière dont les connaissances scientifiques sont produites avec des 'lunettes' de sciences de gestion**. Cela implique 1) de questionner les implications et la pertinence pour l'action des productions d'iDiv ; 2) de s'interroger sur les présupposés gestionnaires implicites dans les choix des productions et des connaissances mobilisées à l'interface science - décision publique. Cela implique une prise de recul vis-à-vis des connaissances scientifiques, qui ne sont plus considérées selon le caractère vrai-faux ; mais selon leur potentiel d'influence de l'action.

Une autre influence de l'immersion longue à iDiv s'est manifestée dans **le choix des méthodes de recherches**. En effet, l'équipe d'encadrement à iDiv n'était pas très familière des méthodes de recherche en sciences sociales, en particulier les méthodes qualitatives. Les discussions sur le raffinement de la question de recherche, le cadre conceptuel et le design de la recherche ont révélé une profonde différence de rapport à la recherche entre les pôles d'encadrement. Ayant moi-même une formation en sciences de la vie, et étant immergée dans un laboratoire de recherche ayant une approche de recherche positiviste ; l'acculturation au rapport à la recherche en sciences de gestion ne fut pas aisée. D'un autre côté, être forcée d'expliquer et de justifier l'intérêt des méthodes qualitatives auprès de personnes accoutumées aux approches quantitatives a eu deux effets bénéfiques. D'une part, cela m'a permis un travail de questionnement et d'explicitation de ma propre posture de recherche. Et d'autre part, cela a contribué à faciliter le recours aux méthodes qualitatives par le département ESS. Le département avait déjà accueilli des recherches avec des approches qualitatives avant mon arrivée,

mais je pense avoir contribué à promouvoir le codage qualitatif de contenu (et ses méthodes) auprès de mes collègues doctorants. Le département a même décidé de se doter d'un logiciel de codage (N'vivo) mis à disposition des chercheurs.

Pour finir, **l'immersion à iDiv a influencé la structuration de la recherche**. Les recherches doctorales classiquement défendues à iDiv s'articulent autour de 3 chapitres, qui correspondent à trois publications. Les recherches doctorales sont donc articulées en trois phases, qui se retrouvent articulées dans le manuscrit. Cette structuration a fait l'objet de nombreuses discussions dans l'équipe d'encadrement franco-allemande, car elle correspondait mal à la recherche doctorale telle que nous l'avions initialement envisagée. Nous sommes parvenus à une structure hybride, qui articule un travail conceptuel en sciences de gestion, avec une exploration de ce que nous nommerons trois 'terrains' (voir chapitre suivant 'Design de la recherche').

5.3.2 L'impact du Covid et ouverture d'opportunités de recherche

L'irruption de la crise sanitaire causée par le Covid a fortement modifié les conditions de vie et de travail de l'ensemble des collaborateurs des centres de recherche, en France et en Allemagne.

En début d'année 2020, soit quelques mois après le début de ma thèse (septembre 2019) et mon installation dans l'équipe à iDiv, il est progressivement apparu que le plan de travail initial ne pourrait pas être suivi. En effet, nous avons envisagé des visites sur le terrain pour rencontrer des gestionnaires et des exploitants agricoles impliqués dans des 'cas pilotes' de paiements au résultat. Ces cas pilotes étant répartis en Europe (voir chapitre 12), de nombreux déplacements auraient été nécessaires¹¹¹. La crise sanitaire se prolongeant, et le délai de fin de la thèse ne pouvant pas être étendu, il a fallu réorienter la recherche vers d'autres types de sources.

D'un autre côté, la crise sanitaire a mis en avant l'approche One Health¹¹² qui prône une vision décloisonnée de la Santé entre santé humaine, animale et environnementale. Nous avons donc choisi d'approfondir ce terrain d'exploration de manière bien plus poussée que nous ne l'avions initialement envisagé. L'équipe d'iDiv nous ayant

¹¹¹ Nous avons conservé une étude des cas pilotes de paiement au résultat en Europe, mais son importance relative a été, de fait, minorée.

¹¹² Approche promue principalement par les professionnels proches de la santé publique vétérinaire.

accordé des ressources pour cette étude, nous avons su profiter de cette fenêtre de recherche.

Enfin, il est évident que l’immersion que nous projetions de faire au centre iDiv a sévèrement pâti des règles sanitaires allemandes. Le confinement a imposé une ‘immersion virtuelle’ en quelque sorte. Il nous est impossible d’estimer en quoi nos observations et les interactions auraient pu être différentes dans leur contenu, mais il est évident que nous avons perdu la richesse des interactions informelles entre collègues et avec des chercheurs d’autres départements.

Conclusion du chapitre 5

Dans ce chapitre, nous avons exposé le contexte de conception et de réalisation de la recherche doctorale. Le format de thèse FCPR a permis d’élaborer un projet de recherche qui correspond à des questionnements pertinents pour l’administration publique. L’immersion à iDiv nous a amenés à construire une recherche interdisciplinaire, et à questionner notre propre rapport à la recherche et au fait scientifique. Enfin, les conditions externes à la thèse ont façonné la manière dont nous avons traité notre sujet de recherche.

Toutes ces conditions nous ont permis de construire un projet de recherche interdisciplinaire, franco-allemande, et à l’interface entre management public, sciences de la conservation et santé publique.

CHAPITRE 6 - STRATEGIE ET DESIGN DE LA RECHERCHE

” On obtient des résultats en exploitant des opportunités, non en résolvant des problèmes ”

Peter Drucker

Théoricien américain du management 1909-2005

Introduction du chapitre 6

Dans ce chapitre nous présentons notre design de recherche. Notre objectif est d'établir une stratégie d'exploration des différentes représentations associées à la notion de résultat, à l'interface entre sciences de gestion et sciences de la vie. Pour cela, nous présentons dans la première partie de chapitre la manière dont nous nous préparons à identifier toutes les formes possibles de résultat. Puis nous présentons notre stratégie d'exploration, qui consiste en une approche croisée entre 1) mobilisation explicite ou implicite du terme de résultat ; 2) les objets gestionnaires considérés ; et 3) les espaces d'énonciation d'un discours sur la notion de résultat. Enfin, nous présentons nos trois terrains d'exploration, et dans quelle mesure ils vont permettre d'aborder différents aspects de la notion de résultat.

6.1 Stratégie de cartographie outillée des représentations de résultats gestionnaires

Pour identifier les notions managériales associées à la notion de résultat, il nous faut tout d'abord nous doter de clés de lecture qui nous permettent de les reconnaître, même si elles ne prennent pas des formes habituelles. En effet, le croisement AES présente une complexité qui lui est propre. Il semble donc naturel de penser que les notions associées au terme de résultat dans ce champ présentent elles aussi des spécificités.

Toutefois, ces notions sont peu explorées dans la littérature. Notre travail de recherche consistera donc à proposer une première exploration, qui conduise à une cartographie des allégations managériales identifiées.

Le terme de 'cartographie' est ici employé pour décrire l'identification et la description des notions ou rapports aux résultats observés. L'objectif est d'une part de recenser les différentes variations observées et d'autre part de les positionner les unes par rapport aux autres.

6.1.1 Construction préalable d'un guide de terrain

Dans une cartographie classique, le cartographe rapporte sur sa carte les éléments d'observation qui lui semblent pertinents. Pour une carte géographique, nous retrouverons les distances, les reliefs, les points d'eau, etc. Dans notre recherche, une première étape consiste à identifier quels sont les critères que nous allons retenir comme pertinents à 1) étudier et 2) à cartographier.

6.1.1.1 Emploi de la terminologie "résultat"

Une première caractéristique évidente est la mobilisation du terme de 'résultat'. L'emploi de ce terme doit nous guider dans la cartographie. Qui l'utilise, comment, avec quelles allégations managériales associées ?

Toutefois, nous avons rapidement observé que le terme de résultat n'est pas utilisé de manière homogène au croisement AES. De plus, nous avons vu que le terme de résultat et parfois confondu avec d'autres termes (comme objectif, livrables, etc)¹¹³. Il nous faut donc envisager que ce que nous considérons comme un 'résultat' pertinent à cartographier n'est pas toujours explicitement nommé ainsi.

6.1.1.2 Identification de dimensions à partir de la littérature gestionnaire

Quels sont les autres critères auxquels prêter attention dans notre cartographie de la notion de résultat ? Pour y répondre, nous avons ressenti le besoin de construire un 'guide de terrain' pour répondre à cette question. Ce guide de terrain doit nous servir d'outil d'exploration en récapitulant les caractéristiques associées à la notion de résultat que nous voulons répertorier. L'objectif est d'identifier des caractéristiques qui éclairent la notion de résultat, même si le terme de résultat n'est pas explicitement employé.

¹¹³ Voir chapitre 3 §3.1

Pour cela, nous avons procédé à une revue de la littérature gestionnaire. Nous avons tenté d'identifier, pour chaque courant gestionnaire, ce que pourrait être son rapport au résultat. Nous en avons tiré les caractéristiques possibles d'un résultat.

Une fois identifiées ces caractéristiques, il nous a fallu les structurer pour faciliter notre exploration ultérieure. Ce que nous nommerons le 'guide de terrain' les en catégories qui guident notre interprétation des observations ultérieures.

6.1.1.3 Procéder par des extrapolations à partir de connaissances : inspiration de stratégies de recherches sur la biodiversité

Tout l'enjeu de notre construction de 'guide de terrain' est donc de nous préparer à identifier, dans les productions scientifiques, tout ce qui pourrait s'identifier aux dimensions de la notion de résultat. Nous allons donc procéder à un exercice de construction, en proposant un outil qui permette d'explorer les différentes dimensions relatives à la notion de résultat dans un champ disciplinaire qui n'emploie pas ce terme. Cette démarche d'extrapolation à partir de l'état des connaissances en science de gestion nous a été inspirée par les travaux scientifiques de recherche prospective sur la biodiversité. Un pan de la recherche scientifique sur la biodiversité consiste à estimer la proportion d'espèces qui restent à découvrir sur Terre (Mora et al. 2011). Pour cela, les chercheurs extrapolent, à partir des connaissances déjà acquises sur les différentes espèces connues, le nombre d'espèces probables dans chaque règne (animal, végétal, mycètes), et donc le nombre d'espèces qui restent à découvrir. Ces travaux ont deux conséquences sur la recherche en écologie : d'une part ils alertent sur le fait que de nombreuses espèces disparaissent avant même d'avoir été identifiées (May 2011), et de plus ils guident les explorations sur le terrain en permettant de prioriser les biotopes à explorer pour maximiser les chances de découvrir de nouvelles.

Dans notre recherche, nous posons l'hypothèse que la notion de résultat telle qu'elle est conçue par les scientifiques est source d'allégations managériales différentes de celles qu'on retrouve en sciences de gestion. En nous dotant d'un outil sous forme de 'grille de terrain' qui nous permet d'identifier les grandes lignes se rapportant à la notion de résultat, nous espérons 1) identifier ces allégations managériales avant que le champ ne se structure autour d'une idée dominante de ce qu'est un 'résultat', 2) guider notre exploration vers les dimensions de la notion de résultat qui nous semble a priori poser problème au croisement AES.

Tout en reconnaissant qu'un parallèle entre la biodiversité et la diversité des idées managériales a ses limites, nous espérons que notre extrapolation à partir du connu nous permette d'identifier de nouvelles formes de résultats dans le champ agriculture environnement santé.

6.1.1.4 Mobilisation du guide de terrain pour guider les observations et identifier d'éventuelles innovations

La dernière phase de la stratégie de cartographie consiste à mobiliser le guide de terrain sur différents terrains d'exploration.

Nous avons mis en dialogue nos observations avec les catégories de caractéristiques de la notion de résultat. C'est-à-dire que nous cherchons 1) à reconnaître dans les observations des formes déjà identifiées dans notre guide de terrain ; 2) à identifier dans nos terrains des formes de résultats qui ne seraient pas déjà identifiées dans le guide de terrain.

Ce faisant, nous construisons la possibilité d'observer d'éventuelles innovations managériales autour de la notion de résultat. Si nos observations ne correspondent pas au guide de terrain, deux interprétations s'offrent à nous :

- 1) Les observations ne concernent pas la notion de résultat, et elles ne sont donc pas pertinentes dans notre cartographie
- 2) Les observations correspondent à une nouvelle forme de résultat, qui est innovante (Barlatier, Chauvet, and Morales 2017) par rapport à celles identifiées dans notre guide de terrain.

Ainsi, nous nous mettons en capacité d'identifier le maximum de propositions de ce qu'est un résultat, quelle que soit la manière dont celui-ci est nommé et dont il est intégré dans le processus de mise en gestion.

6.1.2 Identification des dimensions du résultat

La construction de notre guide de terrain s'appuie sur une étude de trois champs de la littérature gestionnaire. Nous avons questionné ces champs et leurs allégations managériales. À partir de nos observations, nous avons construit par regroupements et assemblage un guide de terrain. Cette partie présente la méthode suivie.

6.1.2.1 Choix des champs de littérature à approfondir

Les champs de littérature gestionnaire sont vastes pour apporter un éclairage sur la notion de résultat. Nous avons distingué deux cas pour structurer notre recherche : quand le résultat est nommé, et quand il ne l'est pas.

Dans le premier cas, nous avons donc procédé du plus large au plus particulier en déployant une analyse 1) des définitions de résultat, 2) des approches dites orientées résultats, et pour finir un éclairage du résultat en gestion publique avec l'approche de Gestion par résultat (Mazouz 2017). Les deux premiers niveaux éclairent la notion de résultat en général dans les sciences de gestion (quand ce terme est employé) ; tandis que le troisième approfondit dans le cas du secteur public (ce qui nous intéresse dans la recherche).

Quand le terme de résultat n'est pas explicite par contre, il est plus difficile de se préparer à identifier les formes qu'il peut prendre sous un autre nom. Il nous faut donc identifier des 'indices' qui nous permettent de reconnaître un outil gestionnaire assimilable à un résultat. Pour cela, nous avons choisi de parcourir un champ de la littérature qui décrit les différents courants et écoles de pensée, à savoir la théorie des organisations.

6.1.2.1.1 Les caractères du résultat au prisme de la théorie des organisations

Explorer les différentes écoles en théorie des organisations, nous a permis d'identifier les différentes sensibilités et points de vue sur ce qu'est une bonne gestion. Chacune à leur manière, elles nous permettent de questionner la notion de résultat sous toutes ses facettes possibles.

6.1.2.1.2 Les caractères du résultat à la lumière de la Gestion par résultat

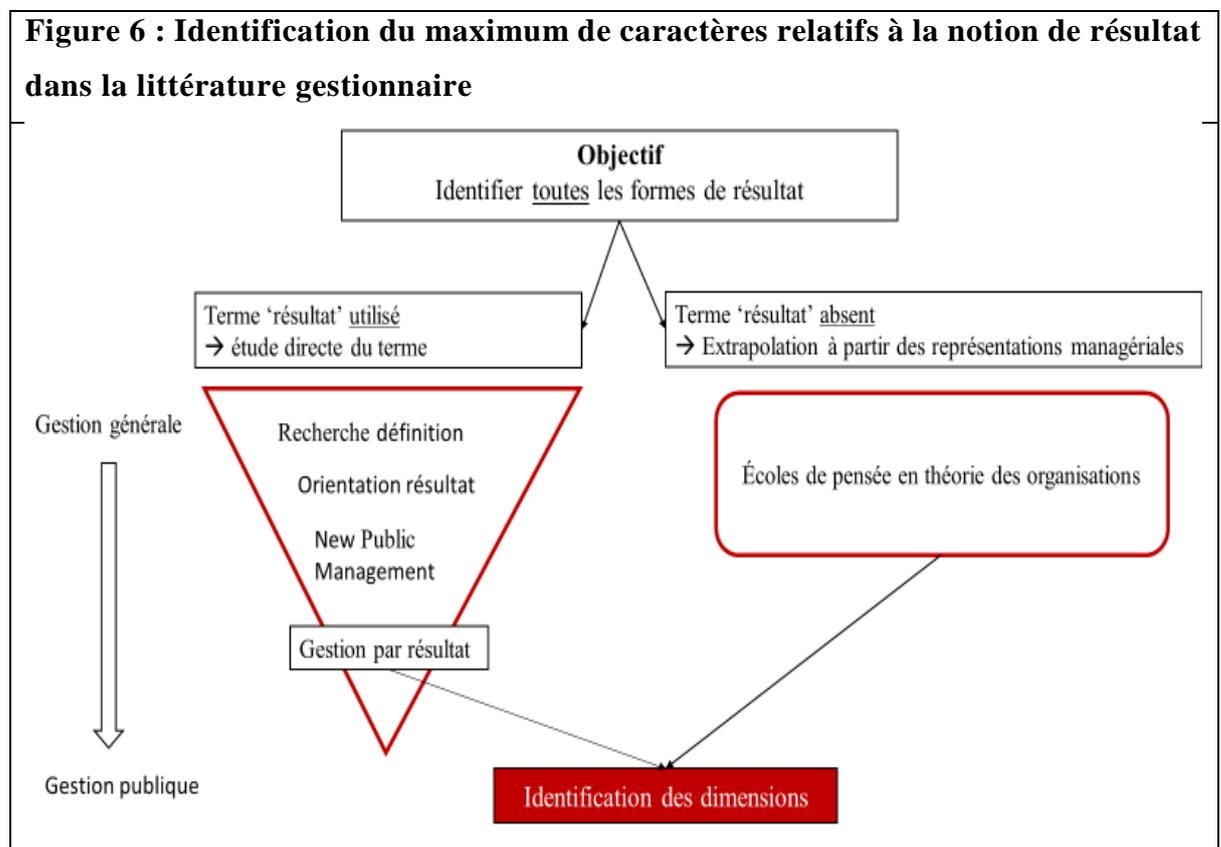
Étant donné notre positionnement de recherche, nous nous sommes particulièrement intéressés aux travaux en gestion publique portant sur le résultat. Cette exploration nous a permis de relier la notion de résultat à un ensemble de notions connexes (voir chapitre 3.) Le résultat pour une orientation au résultat prend tout son sens dans un contexte de recherche de performance, de transparence, de légitimité et d'évaluation des politiques publiques.

6.1.2.2 Questionnement de ces champs

En abordant ces champs, nous avons tout d’abord recherché la présence du terme de ‘résultat’. Quand ce terme était présent, nous avons essayé d’analyser ce qu’il signifiait pour les penseurs de ces courants. Nous avons également prêté attention aux contextes d’emploi de ce terme, aux autres termes employés en même temps ou confondus avec le terme de résultat (conformément à notre cadre théorique de performativité critique.) Lorsque les auteurs ne définissent pas explicitement ce qu’est un résultat, nous proposons une interprétation par extrapolation de ce qu’il pourrait être dans leurs courants de pensée respectifs.

Dans notre construction, nous donnons la priorité à la **sensibilité** par rapport à la **spécificité** de nos déductions sur la notion de résultat. Nous voulons identifier le maximum de formes possibles de résultat. Nous ne considérons pas si les caractères ainsi identifiés sont spécifiques à la notion de résultat¹¹⁴.

Les caractères seront agrégés dans un guide de terrain dans un second temps.



¹¹⁴ Par exemple, il pourrait s’agir de dimensions relatives au terme d’objectif, ou d’impact plutôt que de résultat

6.2 Construction croisée entre approche exploratoire et objet gestionnaire

Nous avons décidé de fragmenter notre champ d'exploration en sous-champs, que nous nommerons par la suite des 'terrains'. Par terrain nous entendons des espaces où nous avons réalisé directement des observations ou construit notre propre protocole de recherche.

Pour déterminer sur quels terrains nous voulions concentrer nos recherches, nous avons identifié trois axes du champ d'observation : 1) l'utilisation du terme de 'résultat', 2) l'objet gestionnaire considéré et 3) l'espace de performance du discours sur la notion de résultat. Pour chacun des axes, nous avons défini une approche exploratoire qui nous paraissait adaptée. Nous présentons ci-dessous ces approches exploratoires axe par axe.

6.2.1 Approche exploratoire autour du terme de résultat

Une première entrée dans l'exploration de la notion de résultat est de chercher dans quel contexte ce terme est employé. Nous allons donc nous intéresser à des terrains d'observations dans lesquels le terme de 'résultat' est explicitement employé, mais aussi à ceux dans lesquels il ne l'est pas. Dans le cas où le terme de résultat est mobilisé, nous nous **penchons préférentiellement sur des terrains qui mobilisent explicitement ce terme de 'résultat' pour une orientation-résultat de l'action gestionnaire**. Le paiement au résultat étant considéré comme une variation de l'orientation résultat plus explicite.

Le design de thèse prend en compte cet axe d'exploration en abordant :

- 1) le paiement au résultat portant sur des objets au croisement AES ;
- 2) des terrains dans lesquels ce terme de résultat n'est pas explicitement mobilisé dans un contexte d'orientation résultat au sens gestionnaire¹¹⁵.

6.2.2 Approche exploratoire par les thématiques mises en gestion

Les thématiques qui font l'objet d'une mise en gestion ont des ramifications à la fois dans les champs disciplinaires de l'agriculture, de l'environnement et de la santé.

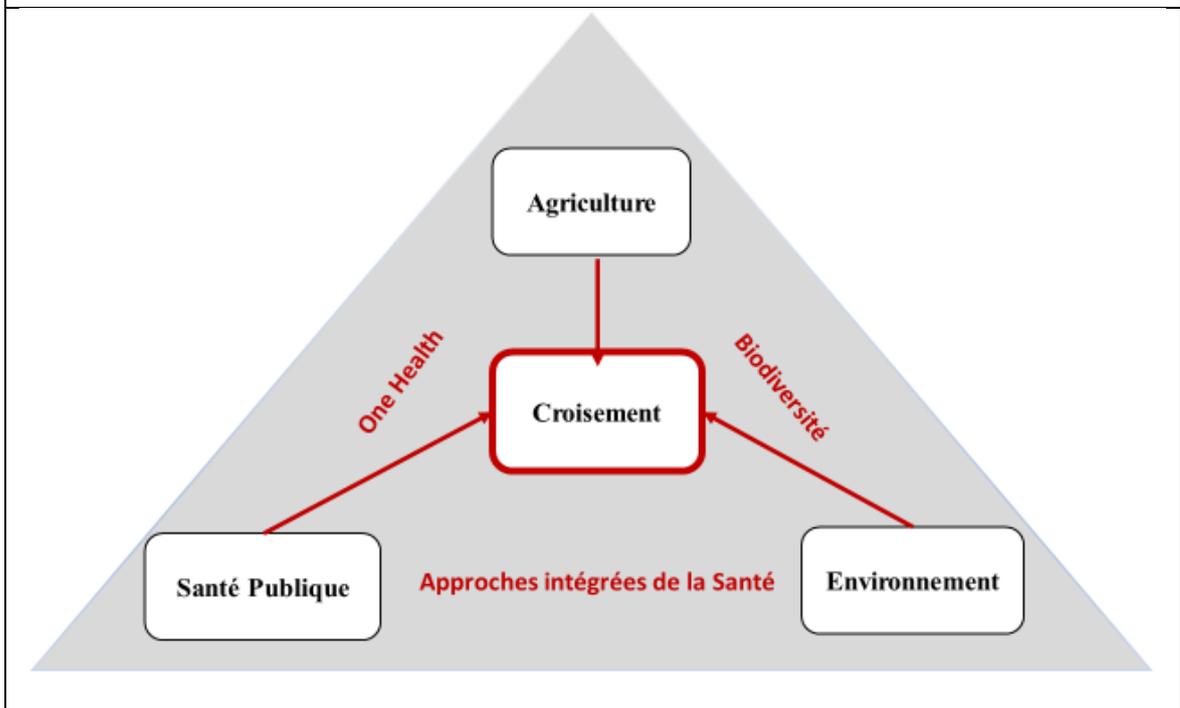
¹¹⁵ Voir chapitre 10 sur le nexus et sur l'approche One Health

Jusqu'à présent, nous avons utilisé le terme 'enjeux gestionnaire' de manière générique pour définir le périmètre des mises en gestion d'intérêt de notre recherche. Toutefois, dans la construction de notre design, nous ne pouvons pas embrasser l'ensemble des thématiques biologiques au croisement AES qui font l'objet d'une tentative de mise en gestion. **Nous avons donc besoin de nous focaliser sur un objet gestionnaire en particulier pour chacun des terrains.**

Nous avons retenu les thématiques de la biodiversité agricole, ainsi que les approches dites 'intégrées' de la santé, dont l'approche One Health. La fig.7 illustre les trois pôles (agriculture, environnement et santé publique) qui forment notre périmètre d'objets d'intérêt pour la recherche.

Figure 7 : Objets gestionnaires d'intérêt sélectionnés pour notre exploration

Nous nous sommes intéressés aux thématiques qui comportent des dimensions en lien avec 1) les productions agricoles, 2) la préservation de l'environnement, et 3) la santé publique. Les objets gestionnaires 'biodiversité', 'approches intégrées de la santé' et 'One Health' ont chacun des connexions avec les trois pôles, mais avec une emphase plus particulière sur deux d'entre eux.



6.2.2.1 La biodiversité (agricole)

La biodiversité correspond à nos critères, puisqu'il s'agit 1) d'un objet d'étude en écologie, 2) que les pratiques agricoles représentent un facteur d'influence sur son évolution et en bénéficient à la fois (S. J. Butler, Vickery, and Norris 2007), et 3) que les liens entre santé et biodiversité (Huynen, Martens, and De Groot 2004; Sandifer, Sutton-Grier, and Ward 2015; Travis et al. 2018) sont de plus en plus étudiés et considérés dans les politiques publiques sanitaires (WHO 2015) et agricoles (Duru 2018; Duru, Sarthou, and Therond 2020; Lakner et al. 2021). De plus, notre présence à iDiv a facilité nos observations dans ce terrain (voir chapitre 5).

6.2.2.2 Les approches intégrées de la santé

Les **approches intégrées de la santé** regroupent plusieurs courants de recherche qui considèrent de manière jointe les enjeux environnementaux et de santé publique (Rüegg et al. 2019a; Assmuth et al. 2020). Il existe plusieurs approches intégrées de la santé (voir chapitre 11). Nous les considérerons dans un premier temps comme un ensemble, puis nous nous attarderons sur une d'entre elles, l'approche One Health, au chapitre 10. Les approches intégrées de la santé ne sont pas un objet gestionnaire de même nature que la biodiversité, puisqu'il ne s'agit pas d'un élément naturel ou biologique, mais d'une manière de proposer une mise en gestion de ces éléments naturels.

Les approches intégrées de la santé forment donc elles-mêmes un objet gestionnaire que nous considérerons dans notre exploration.

6.2.2.3 L'approche One Health

L'approche One Health fait elle-même partie des approches dites intégrées de la santé. En termes de thématiques biologiques, l'approche One Health se concentre prioritairement sur des objets gestionnaires tels que l'antibiorésistance (DGS 2021; Naylor et al. 2020; Queenan, Häsler, and Rushton 2016) ; ou des maladies zoonotiques telles que la rage et l'influenza aviaire (Scoones and Forster 2008). Historiquement, l'approche One Health était concentrée sur la gestion des interactions entre la santé publique humaine et animale (entendue ici au sens d'animaux domestiques). La dimension environnementale de One Health a mis plus de temps à s'exprimer (Barrett and Bouley 2015). Pour cette raison, nous positionnons One Health plus proche du gradient santé - agriculture que du pôle environnement (voir fig.7 ci-dessus).

6.2.3 Approche exploratoire par les modes d'énonciation

Enfin, notre cadre conceptuel de la performativité nous invite à considérer l'énonciateur, mais aussi le contexte dans lequel un énoncé performatif est formulé (Varlet and Allard-Poesi 2017; 2015). Notre stratégie d'exploration prend donc également en compte les contextes d'énonciation de ce que devrait être un résultat. Nous procédons par un 'échantillonnage' de différents énonciateurs et différent mode de diffusion des visions de ce que devrait être un résultat.

6.2.3.1 Observer la notion de résultat dans plusieurs communautés épistémiques

Notre champ d'exploration recoupe plusieurs communautés épistémiques (Meyer and Molyneux-Hodgson 2011). Celles-ci expriment des propositions sur ce que devrait être un résultat sur nos thématiques d'intérêt. Notre recherche interdisciplinaire nous place dans une position favorable à l'observation de quatre communautés :

- 1) Les chercheurs en science de gestion ;
- 2) Les chercheurs en science de la nature, en écologie (et en santé publique) ;
- 3) Les chercheurs à l'interface science - décision publique ;
- 4) Les praticiens du secteur public.

6.2.3.2 Observer la notion de résultat mise en avant dans plusieurs canaux de communication

Chacune de ces communautés a des canaux de communication préférentiels pour le partage de propositions managériales. Les énoncés porteurs d'allégations managériales sont exprimés différemment selon qu'ils sont destinés aux autres membres de la même communauté épistémique ou à des personnes extérieures.

6.2.3.2.1 L'énonciation dans la sphère des sciences naturelles

Dans le champ de la recherche, les publications dans des journaux en *peer-review* sont le canal principal de communication des connaissances et des théories scientifiques. Les chercheurs communiquent pour d'autres chercheurs, pour une reconnaissance de la validité de leurs travaux par leurs pairs. Il existe une compréhension tacite de certains principes et propositions fondateurs des branches de recherche considérées, une culture de recherche partagée. Ainsi, toutes les allégations managériales n'ont pas

nécessairement besoin d'être explicitées dans chaque communication. Et certaines disciplines ne développent pas une culture d'introspection sur les présupposés managériaux qu'elles véhiculent.

6.2.3.2.2 L'énonciation dans la sphère académique en management

La sphère de la recherche en management est plus ouverte sur les praticiens (Gibert 2011; Avenier and Bartunek 2010). En effet, l'objet même des sciences de gestion impose de formuler des propositions et des allégations managériales qui soient utilisables par les gestionnaires (privés ou publics) (Hatchuel 2012).

Nous avons donc des canaux de communication à destination des pairs, mais en même temps à destination des gestionnaires. Dans ces canaux, nous pouvons observer un plus grand effort d'explicitation des représentations managériales sous-jacentes à la production d'énoncés gestionnaires.

6.2.3.2.3 L'énonciation dans le secteur public

Dans le secteur public, l'énonciation de propositions managériales emprunte les canaux des rapports de proposition ou de prospective, ou bien d'évaluation et de réforme des politiques déjà existantes. Les agents de la fonction publique étant tenus au devoir de réserve, l'exploration des allégations managériales sous-jacentes à la formulation des propositions gestionnaires est plus difficile à identifier. Les présupposés gestionnaires ne sont pas explicités dans les productions écrites, et relèvent plus d'un partage expérientiel (ou d'une culture gestionnaire) au sein des organisations publiques.

6.2.3.2.4 L'énonciation à l'interface science -décision publique

Enfin, à l'interface entre science et décision publique, les canaux de communication sont plus ouverts concernant leurs destinataires. Les objectifs poursuivis sont 1) la diffusion de l'information scientifique à des personnes en dehors des sphères académiques et 2) l'aide à la prise de décision de gestion. Les modes d'expression empruntent plusieurs canaux : communication lors de groupes mixtes de travail, publications scientifiques sous forme d'éditorial, de *position paper*, d'évaluation commanditées par les gestionnaires publics, etc.

J'ai moi-même contribué à la rédaction d'une publication de type *position paper* durant la recherche doctorale (voir (Perino et al. 2021).

6.2.4 Conséquences sur la stratégie de sélection des terrains à explorer

Pour résumer, nous chercherons donc à explorer au moins un terrain qui permette d’apprécier chacune des dimensions suivantes (et leurs modalités), présentées dans le tableau 4 ci-dessous.

Tableau 4 : Récapitulatif des dimensions à explorer durant la recherche doctorale	
Axes d’exploration	Sous-Champ d’exploration ou terrain
Emploi explicité du terme de résultat	Oui
	Non
Objet gestionnaire sur les thématiques écologiques et sanitaires (croisement AES)	Biodiversité agricole (agriculture – environnement)
	Biodiversité
	Liens entre santé et état de l’environnement (santé-environnement)
	Liens entre santé animale et humaine (santé – agriculture)
Communauté épistémique	Gestionnaires publics en Europe
	Scientifiques à l’interface science-décision publique
	Chercheurs en écologie / sciences de la conservation
	Chercheurs en santé publique
Canaux de communication	Écrit
	Orale
	Scientifique entre pairs (science to science)
	Scientifique à destination des décideurs publics
	Expression de représentations personnelles
Visée argumentative	Oui, objectif de convaincre est assumée
	non, posture descriptive ou introspective du discours

6.3 Présentation des terrains d'exploration

À présent que nous avons défini les caractéristiques des terrains que nous souhaitons explorer, nous présentons les terrains d'exploration que nous avons intégrés à l'étude et comment ils couvrent les dimensions identifiées.

Chacun des terrains d'observation sera décrit en détail dans les chapitres correspondants. Nous présentons ici leurs caractéristiques principales dans la mesure où celles-ci permettent de comprendre comment le terrain permet l'exploration de certaines dimensions du champ.

6.3.1 Le paiement au résultat pour la protection de la biodiversité

Un premier champ d'analyse porte sur ce que les scientifiques de la conservation proposent comme résultat pouvant faire l'objet d'une rémunération, pour la protection de la biodiversité. Il s'agit en fait de plusieurs situations d'observations, puisque nous avons d'une part une étude de cas et d'autre part un atelier interactif.

6.3.1.1 *Les études de cas pilote de paiement au résultat en Europe*

Nous avons étudié des cas pilotes du *Result-based payment network* (RBPN website 2022a). Ce réseau étudie une gestion basée sur le paiement au résultat pour la protection de la biodiversité et des services écosystémiques des agroécosystèmes, tout en permettant aux agriculteurs de vivre de leur activité. Ce réseau promeut l'adoption de paiements au résultat en Europe. Le discours est donc à visée performative.

Nous avons donc les caractéristiques suivantes pour ce terrain :

- **une énonciation par des chercheurs à l'interface science -décideur public à destination des décideurs publics,**
- **qui prend la forme d'études de cas présentées comme preuves de concept ;**
- **et qui porte sur l'objet de la biodiversité agricole.**

6.3.1.2 *Un atelier avec des scientifiques de la conservation à iDiv*

Nous avons complété ces informations par un échange direct avec des scientifiques de la conservation à iDiv. Cet échange a eu lieu lors d'un atelier qui s'est déroulé durant la conférence annuelle d'iDiv en 2020. Ici, les participants ne sont pas tous directement impliqués à l'interface science -- décideur public. Les échanges étaient construits

comme un débat et n’avaient pas de visée performative comme dans pour les études de cas.

Nous avons donc un discours par les chercheurs et pour les chercheurs, sous forme d’échanges (principalement) oraux et informels, sans visée argumentative ; et qui porte sur l’objet de la biodiversité (pas uniquement agricole).

6.3.2 Approches intégrées du nexus environnement - santé

Dans ce terrain, nous avons conduit une revue systématique de la littérature dans le nexus environnement – santé. Nous avons identifié les allégations managériales de chacune des approches intégrées de la santé qui composent ce nexus. Nos observations portent sur des publications scientifiques revues par les pairs. Celles-ci sont principalement destinées à d’autres chercheurs dans les mêmes branches de recherche. Elles ambitionnent de décrire les concepts de base de chacune des approches intégrées, et n’adoptent pas un ton argumentatif. Nous avons donc **une communication par des chercheurs et pour des chercheurs, par le biais de publications scientifiques et à visée descriptive, qui portent sur des objets reliant la santé humaine à celle de son environnement et à celle des animaux.**

6.3.3 Approche One Health dans le secteur public en Europe

Enfin, nous nous sommes attardés sur l’approche One Health, qui est elle-même une approche intégrée de la santé. Par rapport aux autres approches, et de par sa construction historique, la dimension de santé et de production animale est plus exprimée dans One Health que dans d’autres approches intégrées de la santé (Lubroth 2013). Ici, nous avons mené des entretiens auprès de gestionnaires publics en charge de la conception et de la mise en application de l’approche One Health. Nous constatons donc avec ce terrain une **communication par des praticiens pour des pairs, orales et anonymes, et à visée descriptive, qui porte principalement sur des objets reliant la santé humaine et celles des animaux** (via les productions animales).

6.3.4 Correspondance entre les dimensions de notre champ d’exploration et les terrains

Les terrains sélectionnés permettent une superposition pour explorer chacune des dimensions de notre champ d’observation. Le tableau 5 ci-dessous présente comment les terrains nous permettent d’explorer chacun des axes présentés au tableau 4.

Tableau 5 : Conditions d'énonciation des discours dans les terrains explorés					
	Sous-Champ d'exploration ou terrain	Cas pilotes pour la biodiversité agricole	Atelier paiement au résultat iDiv	Nexus environnement - santé	One Health dans le secteur public en Europe
Emploi explicite	Oui				
	Non				
Objet gestionnaire	Biodiversité agricole				
	Biodiversité générale				
	Liens santé- environnement				
	Santé animale, humaine et environnementale				
Communauté épistémique	Gestionnaires publics				
	Scientifiques interface science-décision publique				
	Chercheurs en écologie / sciences de la conservation				
	Chercheurs en santé publique				
Canaux de communication	Écrit				
	Oral				
	Scientifiques entre pairs				
	Scientifique à destination des décideurs publics				
	Expression de représentations personnelles				
Visée argumentative	Oui, objectif de convaincre est assumée				Partiellement
	non, posture descriptive ou introspective du discours				

Conclusion du chapitre 6

Dans ce chapitre, nous avons exposé comment nous avons construit notre design de recherche exploratoire des représentations managériales entourant la notion de résultat appliqué à des objets gestionnaires environnementaux et sanitaires émergents. Nous avons construit une exploration en plusieurs étapes. Tout d'abord, notre recherche s'appuie sur la conception d'un cadre théorique sur la notion de résultat construite à partir de la littérature gestionnaire. Ce cadre théorique sera formalisé en un guide de terrain (voir chapitre 8), qui nous servira d'ancrage pour l'exploration ultérieure des terrains.

Dans ce chapitre également, nous avons expliqué comment nous avons choisi d'explorer les allégations managériales en choisissant des 'points d'entrée' selon la nature du discours : émetteur, visée performative, médium de communication, pour correspondre à notre cadre théorique de la performativité.

Nous étudierons donc plusieurs *agencements* qui s'entrecroisent en mobilisant un cadre théorique qui reste à construire.

CHAPITRE 7 - POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODES

Ceux qui prétendent détenir la vérité sont ceux qui ont abandonné la poursuite du chemin vers elle. La vérité ne se possède pas, elle se cherche.

Albert Jacquard

Biologiste, généticien, ingénieur et essayiste français

Introduction chapitre 7

Dans ce chapitre, nous présentons les mondes épistémologiques traversés durant la recherche doctorale. Ils éclairent les observations réalisées sur les terrains, entre sciences de gestion, sciences de la conservation et santé publique¹¹⁶ ; ainsi que nos choix de recherche.

Nous décrivons dans la première partie de ce chapitre les mondes épistémologiques croisés durant la recherche. Dans la deuxième partie, nous présentons le positionnement constructiviste pragmatique critique que nous avons adopté pour la recherche. Enfin, nous discutons dans une troisième partie les conséquences de notre positionnement épistémologique pour la construction de la recherche et les approches méthodologiques qualitatives retenues.

7.1 Univers épistémologiques traversés au cours de la recherche

Notre travail s'inscrit en sciences de gestion, qui fournissent un cadre conceptuel pour penser la mise en œuvre de l'action collective (Hatchuel 2015), que ce soit dans le cadre d'une recherche académique ou dans la pratique quotidienne de mise en gestion. Ce cadre conceptuel est ouvert, et les sciences de gestion empruntent à d'autres disciplines telles que l'économie, les sciences politiques, la sociologie (Hatchuel 2012). Certaines branches des sciences de gestion s'intéressent à des thématiques en lien avec la santé (voir l'abondante littérature sur la gestion hospitalière, par exemple (Vallat and Bertezene 2019)), et avec l'environnement (voir par exemple la littérature en comptabilité environnementale (Levrel 2006)). Leur objectif est de concevoir des

¹¹⁶ Santé publique humaine et vétérinaire. Ces disciplines ont elles-mêmes des bases épistémologiques différentes.

cadres gestionnaires qui permettent 1) de prendre en compte les spécificités de ces thématiques sanitaire ou environnementale, et 2) de penser leur intégration dans un système de gestion.

Dans notre travail, nous considérons des allégations managériales générées par des disciplines ayant chacune leur propre cadre conceptuel. La mise en gestion d'enjeux (agri)environnementaux et sanitaires fait s'articuler plusieurs mondes épistémologiques – dans notre cas autour de la notion de résultat.

7.1.1 Rencontre entre le modèle des sciences de la Nature et de l'artificiel

7.1.1.1 *Le modèle des sciences de la Nature*

Les sciences de la Nature sont largement inspirées des approches physiques, et sont fondées sur la recherche de formulation de lois générales. Elles s'ancrent dans une approche positiviste, et considèrent que la réalité existe et est saisissable par la raison (voir encadré 14 ci-dessous). Ce modèle favorise les approches méthodologiques hypothético-déductives, et quantitatives. À partir des observations et données collectées, le modèle des sciences de la Nature tend à la construction de formalisation (Gavard-Perret 2018, 11–16 chapitre 1). Ces formalisations peuvent prendre la forme de modélisations.

Encadré 14 : Résumé des principes du modèle des Sciences de la Nature

Selon (David 2012) sur la base des travaux de (Le Moigne 1990)

Principe ontologique (renvoie à la représentation de ce qu'est la réalité)

- peut être considéré comme vraie toute proposition qui décrit effectivement la réalité
- le but de la science est de découvrir cette réalité
- ceci et applicable à tous les sujets sur lesquels l'esprit humain peut s'exercer

Principe de l'univers câblé

- Le réel est déterminé, il existe des lois de la nature.
- Le but de la science est de découvrir la vérité derrière ce qui est observé
- Les chaînes de causalité qui relient les effets aux causes sont simples et peu nombreuses

- La description exhaustive de la réalité est donc possible, par décomposition en autant de sous-parties que nécessaire.

Principe d’objectivité :

Il est possible de maintenir une approche objective durant l’observation d’un objet réel. Son étude par l’observation ne modifie ni l’objet réel ni l’observant. Si l’observant devait être transformé (modifié) par le processus d’observation, cela ne concerne pas la science et n’a donc pas besoin d’être décrit.

Principe de naturalité de la logique :

La logique est naturelle, ce qui implique que tout ce qui est découvert par logique naturelle est vrai et loi de la nature. La réciproque est également considérée comme vraie : tout ce qui ne pourra être découvert de manière logique naturelle devra être considéré comme non scientifique.

Principe de moindre action ou de l’optimum unique :

Entre deux théories d’explication de la réalité (ou de la vérité) d’une observation, la plus simple sera la plus scientifique.

Ce modèle des sciences de la Nature s’ancre dans une rationalité objective, toute conclusion pouvant (et devant) être prouvée de manière logique. Les dimensions subjectives sont écartées du domaine d’intérêt scientifique. Les approches réductionnistes sont rattachées à ce modèle (Anderson 1972).

7.1.1.2 Le modèle des sciences de l’artificiel

Les ‘sciences de l’artificiel’(H. A. Simon 1996), s’opposent aux sciences de la Nature par leur sujet d’étude. *”Une science de la nature est concernée par l’étude des phénomènes naturels (...), une science de l’artificiel est concernée par l’étude d’artefacts, c’est-à-dire de phénomènes (systèmes, organisations, situations...) façonnés par des interventions humaines”* (Gavard-Perret 2018, 14 Chapitre 1).

Ce modèle de sciences de l’artificiel est associé aux sciences d’ingénierie et de la conception (H. A. Simon 1996). Là où les sciences de la Nature visent à révéler la vérité d’une réalité, les sciences de conception visent *” plus particulièrement à développer des connaissances pertinentes pour la conception et la mise en oeuvre d’artefacts ayant les propriétés désirées dans les contextes où ils sont mis en oeuvre”*

(Gavard-Perret 2018, 14 chapitre 1). Les sciences de gestion se rattachent donc à ce modèle des sciences de l'artificiel.

7.1.2 Observations des cultures de recherche durant la thèse

Notre position de *guest-PhD* au sein d'iDiv nous a permis de nous imprégner de la culture de recherche dans un laboratoire en écologie, tout en ancrant notre recherche en sciences de gestion (modèle des sciences de l'artificiel). Il s'agit de deux champs disciplinaires ayant une faible proximité (géographique, organisationnelle, institutionnelle, cognitive et sociale) (Verdier, Mériade, and Talbot 2021).

7.1.2.1 À iDiv dans une équipe de recherche en écologie

L'équipe de recherche du département des services écosystémiques d'iDiv a une culture de recherche plutôt rattachée au modèle des sciences de la Nature. L'épistémologie positiviste domine, avec une poursuite de développement de connaissances scientifiques descriptives. L'objectif majeur est de mieux comprendre, de rendre visible une partie de la complexité des services écosystémiques et de la protection de la biodiversité.

Toutefois, il convient de nuancer cette description macroscopique de la culture scientifique d'iDiv. Tout d'abord, si la physique est souvent citée comme l'exemple type du modèle des sciences de la nature, la biologie est déjà un peu moins formelle. En effet, les éléments de complexité du vivant ne correspondent pas totalement avec une vision hypothético-déductive, le vivant échappe à un enfermement dans des lois générales absolues et universelles, les modélisations sont empruntes d'incertitudes (Risser 1985)...L'objectif primaire est certes de développer des connaissances scientifiques, mais celles-ci sont considérées comme des instruments sur lesquels appuyer des préconisations d'orientation des politiques publiques. Les échanges intenses entre iDiv et les décideurs publics sur des questions d'environnement illustrent sa volonté de guider la conception et l'évaluation des politiques publiques environnementales.

Enfin, l'équipe du département ESS d'iDiv est composée de chercheurs formés à plusieurs disciplines. Les profils en écologie sont prédominants, mais nous avons également rencontré des chercheurs ayant un bagage en sociologie ou en psychologie sociale, en économie de l'environnement, ou en sciences politiques. Mais cette

interdisciplinarité apparente masque les difficultés à faire dialoguer les positionnements épistémiques entre eux¹¹⁷. Nous avons observé dans plusieurs situations (dont notre propre expérience de thèse) un glissement vers des approches positivistes de la recherche, et un délaissement du questionnement sur l'influence du chercheur sur son objet d'étude. Les interférences des paradigmes disciplinaires dans l'observation sont relativement peu abordées par les chercheurs. Nous n'avons pas observé durant notre séjour d'exercice d'explicitation des positionnements épistémologiques associée à la recherche ni de discussion sur les différents niveaux de validation de la qualité de la recherche ou de sa cohérence avec le cadre conceptuel initial. Nous avons d'ailleurs pu constater une certaine irritation des membres de l'équipe de recherche ayant une formation initiale en sciences humaines. Le manque de maîtrise des fondements épistémologiques et des choix méthodologiques associés freine le développement de synergies de recherches. Plusieurs publications partagées en interne au groupe ESS et discutées lors des réunions de laboratoire illustrent les difficultés ressenties à 1) mettre en œuvre une approche réellement interdisciplinaire (Craven et al. 2019) (Haider et al. 2018), et 2) intégrer des méthodologies issues des sciences sociales dans les protocoles en écologie, ou 3) renforcer les liens de l'interface entre sciences et décision publique (C. N. Cook et al. 2013).

7.1.2.2 En sciences de gestion

À l'inverse, les cercles de recherche en sciences de gestion explicitent de manière détaillée les positionnements épistémologiques, et les interférences entre l'observation du chercheur et l'objet étudié. La contextualisation de la recherche et des résultats fait partie des attendus ; et ce même dans le cas de recours à des méthodes quantitatives ancrées sur une approche positiviste. Cette habitude rend d'autant plus visible l'absence de l'exercice à iDiv.

D'un autre côté, il nous a semblé que les communautés de chercheur en sciences de gestion rencontrées durant la thèse sont beaucoup plus homogènes en termes de formations initiales de ses membres. Nous retrouvons des profils de personnes formées en sciences de gestion, en sciences politiques, en économie, en sociologie, en histoire, etc. Cependant, en dehors du cercle de l'encadrement de cette recherche doctorale, nous

¹¹⁷ Voir chapitre 5 pour une présentation du département ESS d'iDiv

trouvons peu de personnes formées dans des disciplines ancrées sur le modèle des sciences de la Nature. La plupart des productions scientifiques et académiques portant sur la gestion des enjeux émergents qui nous intéressent sont issues de centres de recherche en (agro)écologie et en santé publique, et non pas en gestion.

7.1.3 Compétitions entre disciplines

(Abrahamson, Berkowitz, and Dumez 2016), dans leur étude des rapports entre sciences de gestion, finance et économie concluent « *Science, in short is not only about performing, it is also about outperforming.* ». Notre cadre conceptuel de la performativité nous invite à explorer des compétitions entre propositions managériales. Nous pouvons donc nous poser la question de la compétition entre les sciences de gestion de l’(agro)écologie et de la santé publique pour la production de propositions managériales appliquées. En effet, l’énonciation d’une allégation managériale ou la production d’outils gestionnaires peut induire l’apparition d’énoncés alternatifs : “*The fact of imposing devices designed to realize a statement causes other worlds to proliferate in reaction to that performance. Any act, even of language, produces effects that might strike back.*”

The history of science is nothing but the long and interminable series of untimely overflowings, of socio-technical agencements that have been caught out, unable to discipline and frame the entities that they assemble” (Callon 2006, 19) .

Explorer une performativité à l’oeuvre implique donc d’explorer également la prolifération de plusieurs mondes qui se forment en réaction à cette performance¹¹⁸.

7.2 Positionnement constructiviste pragmatiste critique

7.2.1 Approches constructivistes en sciences de gestion

Les sciences de gestion ”s’intéressent exclusivement à la conception et à la transformation des systèmes sociaux et sont inadaptés à l’étude d’autres types de phénomènes biologiques et physiques” (Gavard-Perret 2018, 12 Chapitre 1). Dans

¹¹⁸ De fait, au croisement agriculture – environnement – santé, nous avons identifié et observé plusieurs ‘mondes’ qui se développent et se positionnent les uns par rapport aux autres, en développant des allégations managériales qui leur sont propres.

notre recherche doctorale, nous ne tentons pas d'étudier ces phénomènes biologiques, mais nous avons besoin d'intégrer la manière dont elles sont construites, et les allégations managériales qu'elles véhiculent (Bouleau and Deuffic 2016).

Pour cela nous avons adopté une posture épistémologique de type constructiviste. Ces approches constructivistes "sont porteuses d'une démarche critique. Elles partagent une critique des théories naturalistes de la représentation qui considèrent que la réalité existe en soi et qu'elle pourrait faire l'objet d'une description objective." (Aggeri 2017).

La littérature distingue deux paradigmes épistémologiques constructivistes: le paradigme constructiviste pragmatique, aussi nommé radical et le paradigme constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln (Lincoln, Lynham, and Guba 2011). Ces deux paradigmes partagent des hypothèses épistémologiques similaires que nous détaillons dans l'encadré ci-dessous à partir de l'ouvrage de (Gavard-Perret 2018).

Encadré 15 : Hypothèses épistémologiques communes des paradigmes constructivistes d'après Gavard-Perret (2018)

Hypothèse 1 : " *postule que ce qui est connaissable, c'est l'expérience humaine de relations de résistance perçue aux actions menées. (...) chaque humain connaît sa propre expérience d'UN réel, lequel se manifeste à travers la résistance perçue par l'humain aux actions qu'il mène*" (Gavard-Perret 2018, 27).

Hypothèse 2 : Il existe une " *interdépendance entre le sujet connaissant [ou l'observateur] et ce qu'il étudie : ce qui relève uniquement du réel étudié est inextricablement tissé avec ce qui relève du sujet connaissant*" (Gavard-Perret 2018, 28).

Hypothèse 3 ou hypothèse téléologique " *le projet de connaître un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience, et donc la connaissance qu'on en développe*" (Gavard-Perret 2018, 28).

La différence entre ces deux paradigmes tiens au postulat tiens à l'hypothèse d'ordre ontologique du paradigme épistémologique constructiviste conceptualisé par Guba et Lincoln. Ce paradigme ne convient pas tout à fait à la posture que nous avons adoptée dans le cadre de la recherche, puisque nous ne cherchons pas à révéler un processus de " *constructions de sens des acteurs impliqués dans le phénomène étudié*" (Gavard-

Perret 2018, 30 Chapitre 1) ; mais à décrire les représentations. La manière dont les personnes en viennent à concevoir la notion de résultat n'est pas notre objet d'étude. Le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique, lui, n'émet pas d'hypothèse d'ordre ontologique. Sans nier l'existence d'une réalité qui existerait de manière indépendante de l'observateur, ce paradigme renonce à l'idée de pouvoir le décrire de manière totalement rationnelle et objective, de manière indépendante des perceptions qu'il induit (Gavard-Perret 2018, 28). Adopter cette posture de recherche facilite notre position au croisement entre sciences de gestion et sciences de la Nature. En effet, quelle que soit la réalité ou la vérité que les indicateurs de résultat proposés par les scientifiques tentent de saisir ; notre niveau d'analyse portera sur les représentations qu'ils se font de leurs potentiels en tant qu'outils de gestion. Notre travail ne vise pas à décrire de manière objective et indiscutable une réalité, mais à rendre visibles des représentations de ce qu'est un résultat. L'objectif est de cartographier les différentes tendances et représentations, dans le but de faciliter le repérage du décideur public. Comme dans le cas d'une cartographie en géographie, nous ne tenterons pas de rendre compte de la réalité du territoire, mais de construire un outil qui rende "intelligibles les flux d'expériences humaines de ce phénomène" (Gavard-Perret 2018, 28).

7.2.2 Justification du positionnement critique

Comme nous l'avons explicité au chapitre 4 nous adoptons le cadre conceptuel de la performativité. Notre recherche s'inscrit dans une démarche critique vis-à-vis de cette performativité à l'œuvre. Fournier et Grey (2000) décrivent trois principes de base des études critiques en management :

- 1) Le principe de dénaturalisation qui expose la valeur d'alternatives managériales en révélant les présupposés sur les allégations managériales dominantes
- 2) Le principe de réflexivité qui souligne la dimension subjective des recherches en management et remet en cause la pertinence des recherches adoptant un positionnement épistémologique positiviste
- 3) Le principe d'anti-performativité qui renonce à la poursuite de production de connaissances pour maximiser les productions d'*output* par rapport aux *inputs* (Spicer, Alvesson, and Kärreman 2009). Ce principe peut s'interpréter comme

une méfiance vis-à-vis de l'ambition que la recherche en management puisse effectivement changer des réalités managériales comme elle le prétend.

Pour notre recherche, nous allons 1) explorer des alternatives managériales et questionner les allégations managériales dominantes sur ce que devrait être un résultat (agri)environnemental et sanitaire ; 2) expliciter nos propres préjugés pouvant influencer la conduite de la recherche et adopter un positionnement épistémologique constructiviste pragmatique ; et enfin 3) nous nous pencherons tout particulièrement sur les relations entre la formulation d'objectifs et la calibration des moyens considérés comme nécessaires pour les atteindre. Notre positionnement est donc un positionnement critique (Fleming and Banerjee 2016).

Bien que nous ne visions pas de faire advenir une nouvelle réalité managériale dans les situations étudiées (hypothèse 3 ci-dessus), nous considérons que l'explicitation des alternatives managériales à la doctrine dominante est déjà une première réponse à la critique de (Spicer, Alvesson, and Kärreman 2009) sur les études critiques en management.

Notre but en adoptant ce positionnement critique n'est pas de déconstruire une doctrine dominante, mais d'expliquer quelles sont les différentes représentations de la notion de résultat. Pour cela, nous adoptons les trois hypothèses proposées par (David 2012, 112) pour fonder la recherche en sciences de gestion (voir encadré ci-dessous).

Encadré 16 : Trois hypothèses sur lesquelles fonder la recherche en sciences de gestion (David 2012, 112)

- 1) " Dépasser l'opposition classique entre démarche inductive, et démarche hypothético-déductive et considérer une boucle récursive abduction/déduction/induction"
- 2) "dépasser l'opposition entre positivisme et constructivisme"
- 3) Dépasser les concurrences entre les méthodologies en usage et "intégrer les différentes approches au sein d'un même schéma conceptuel.

7.2.3 Exploration ou enquête pragmatiste ?

Notre positionnement de recherche pragmatiste critique nous a naturellement amenés à rencontrer l’outil « d’enquête pragmatiste ». Charles Sanders Peirce et John Dewey, les fondateurs du courant pragmatiste ont consacré de nombreux travaux à cet outil de recherche. Le processus de l’enquête est associé à la démarche abductive (voir §7.3.1 ci-après pour un approfondissement), et permet d’élaborer des connaissances scientifiques (Dewey 1938). Plus récemment, Philippe Lorino a consacré un travail approfondi dans son ouvrage ‘*Pragmatisme et Étude des organisations*’ (Lorino 2020), sur lequel nous nous sommes appuyés.

Le terme d’enquête est préférentiellement employé dans ces ouvrages sur le pragmatisme. Une enquête décrit alors un processus de questionnement collectif, à partir d’un étonnement du terrain. L’enquête est nécessaire au groupe dans lequel elle s’insère. En termes de méthodologie de recherche, une enquête vise à trouver du sens dans la situation initiale, elle exige une transparence des chercheurs sur les méthodes et les instruments mobilisés (Journé 2007). Concrètement, une enquête procède par différentes phases de construction de sens par la formulation d’hypothèses et le recours à l’expérience (Lorino 2020) : 1) un étonnement ; 2) une caractérisation de cette situation énonçant et qui pose problème, et 3) une mise en gestion du problème ainsi défini et le suivi de ses conséquences. Le processus ne s’arrête pas là, puisqu’il recommence en boucles récursives aussi longtemps que nécessaire pour que la mise en gestion du problème donne satisfaction. À l’inverse des approches de résolution de problème ou de gestion des écarts, l’enquête pragmatiste procède par essais-erreurs et ne prétend pas aboutir à la vérité, mais à une explication cohérente avec l’expérience des membres de la communauté (Lorino 2018).

Dans notre recherche, nous nous positionnons dans cette attitude pragmatiste, en partant d’un étonnement et en cherchant à identifier la nature du problème. Toutefois, le terme ‘d’enquête’ ne nous semble pas totalement adapté dans notre propos. En effet, nous ne partons pas d’un questionnement ‘de terrain’ posant problème, et nous ne faisons pas partie d’une ‘communauté d’enquête’ à proprement parler. Nous l’avons vu au chapitre 3, notre questionnement de recherche n’est pas partagé dans les communautés que nous traversons : peu de recherche explicite sur la notion de résultat en sciences de gestion, et un faible ancrage en théorie des sciences de gestion chez les

travaux en sciences de la conservation. L'étude de la 'notion de résultat' ne correspond pas à un 'questionnement existentiel' à la survie d'un groupe social comme dans l'analyse darwinienne du courant pragmatiste (Lorino 2020). De plus, dans notre recherche, nous ne menons pas cette étude au sein d'une communauté, mais plutôt entre deux communautés. Nous nous sommes donc demandé dans quelle mesure notre recherche est une 'enquête' au sens pragmatiste, puisque nous ne nous retrouvons pas dans deux points importants de sa définition.

Pour ces raisons, nous préférons employer le terme 'd'exploration' plutôt que d'enquête dans notre recherche¹¹⁹. Il nous semble plus approprié pour décrire l'intersection entre plusieurs organisations (Auray and Vétel 2013). L'enquête englobe l'exploration, mais ne se réduit pas à elle. Nos travaux développent l'exploration au sein d'une enquête en cours de construction (ou bien un tout premier niveau d'enquête interdisciplinaire).

7.3 Conséquences du positionnement épistémologique sur les méthodes et la validation de la thèse

Nous abordons dans cette partie les conséquences en termes de construction de la recherche du point de vue méthodologique, des interactions lors de nos observations et de la justification des connaissances produites lors de la recherche.

7.3.1 Choix de l'approche abductive et réursive

7.3.1.1 La définition de la démarche abductive

Le positionnement exploratoire de la recherche nous rapproche spontanément de la recherche par abduction puisqu'elle est 'un processus d'interprétation' (David 2012, 116). L'abduction est un processus de logique inférentielle qui à partir d'observations, formule une cause possible la plus probable pour les expliquer. " *L'abduction est l'opération qui n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses*" Koenig 1993 cité par (David 2012, 118).

¹¹⁹ Le terme d'exploration est d'ailleurs employé par Philippe Lorino lui-même dans son travail « *Le Management de l'action complexe : contrôler ou explorer ?* » (Lorino, 2018).

Nous retrouvons souvent ce type de raisonnement pour établir des diagnostics médicaux par exemple. ” *Le raisonnement par abduction n'aboutit pas à une vérité, mais apporte une hypothèse probable qu'il y a lieu d'explorer et de vérifier* ” (La Toupie 2022).

Il convient de souligner que c'est lors de ce processus abductif que nous avons découvert les travaux des philosophes pragmatistes, en particulier Dewey (Dewey 1929; Cohen 2007).

7.3.1.2 Les différences entre Abduction, induction et déduction

Selon le philosophe pragmatiste Charles Sanders Peirce¹²⁰, l'abduction diffère de deux autres formes d'inférence : la déduction et l'induction. La déduction qui part d'une hypothèse, d'un concept abstrait, d'une idée pour aboutir à une démonstration concrète. L'objectif étant de partir de lois générales pour aboutir à la formulation d'une conclusion particulière (Gavard-Perret 2018, 8). L'induction suit le mouvement inverse, en partant de l'observation du particulier pour formuler des généralisations à la recherche de théories générales. Ainsi, ” *le chercheur élaborera l'objet de sa recherche à partir d'incohérences entre les théories et les faits, de l'identification d'insuffisances, d'incohérences théoriques rendant compte de la réalité* ” (Gavard-Perret 2018, 60 Chapitre 2). Or, dans notre étude exploratoire, nous n'avons pas de théorie déjà existante à laquelle nous référer sur la notion de résultat appliquée aux enjeux (agri)environnementaux et sanitaires émergents.

Dans les recherches en gestion, l'abduction est considérée comme la seule manière de faire des découvertes (Paavola 2004) concevoir des idées nouvelles (David 2012) (Simpson 2021) ou 'inventer des hypothèses' (Roudaut 2017).

7.3.1.3. Les différents niveaux d'abduction et la création d'hypothèses

Dans notre travail, nous avons structuré d'un dialogue entre nos observations empiriques et les sciences de gestion. La cartographie des représentations de la notion de résultat se construit à partir d'interprétation des observations empiriques pour leur donner un sens gestionnaire. L'exercice de la thèse sera donc de ” *mettre en relation le texte avec 'une proportion d'encyclopédies' adéquate* ” (David 2012, 116).

¹²⁰ Peirce, C.S. (1931-1958) The Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Harvard University Press, Cambridge, Vol. 1-8.

Nous rejoignons totalement l'affirmation d'Albert David (David 2012, 115) dans son affirmation que *” pour que les données ’posent problème’, il faut avoir en tête une théorie, aussi approximative et indéfinie soit-elle, qui fasse miroir : c’est toujours une théorie qui définit ce qui est observable, même au début du processus d’observation”*. Attardons-nous un instant sur l’abduction et ses trois niveaux tels qu’ils sont distingués par (David 2012, 116) :

- 1) Le premier niveau *” d’abduction quasi automatique”*, qui n’est pas nécessairement consciente ;
- 2) Le deuxième niveau, qui *”implique un choix de la part de l’observateur”* à partir de plusieurs règles possibles. *” La règle doit être sélectionnée comme la plus plausible parmi un nombre parfois très grand de règles disponibles »* (*” (Carantini p.225, cité par David 2012). C’est ce que nous tenterons de faire dans la recherche doctorale, en nous appuyant sur ce que nous appellerons la ’ grille de lecture’, qui n’est autre qu’un catalogue des différentes ’règles’ (ou normes) que nous avons identifiées comme pertinentes dans la recherche ;*
- 3) *” Le troisième niveau d’abduction suppose une certaine part d’invention. Il ne s’agit plus de savoir sélectionner une règle parmi n disponible, mais d’inventer des règles nouvelles qui pourraient permettre l’inférence. On peut distinguer deux sous-types dans ce troisième niveau. Le premier consiste à étendre à un champ nouveau un principe explicatif appartenant à un champ éloigné : la métaphore et certains raisonnements analogiques correspondent à ce type d’abduction. Le second niveau correspond à une créativité plus radicale, à un changement de paradigme, de manière générale de voir. De nombreuses découvertes scientifiques procèdent de ce type d’abduction”* (David 2012, 117).

La situation de la recherche doctorale, entre les champs des sciences de gestion d’une part et les sciences de la santé et de l’environnement d’autre part, favorise ces analogies et permet d’aborder les deux champs disciplinaires avec des paradigmes que l’on retrouve principalement dans l’autre.

La construction de ce que nous nommons guide de terrain est à la fois la conséquence de ce processus abductif, et son outillage. Il permet ce que (David 2012) appelle le *’troisième niveau d’abduction’* (cf. ci-dessus).

7.3.1.4 Un choix contraint par les modalités de la thèse

L'exploration s'est donc faite par un processus récursif entre collectes d'observations de terrain. Ce choix d'approche exploratoire a fortement été contraint par les conditions mêmes de la réalisation de la thèse. En effet, la contrainte stricte des trois années nous a forcés à commencer nos observations avant de nous être dotés d'une grande culture sur les théories en sciences de gestion. Nous ne pouvions pas différer la collecte des observations.

Nous nous sommes donc retrouvés dans une situation surprenante (dans une situation de surprise) (Dumez 2012) dès le début de la recherche en identifiant le fossé entre l'utilisation courante du terme 'résultat' et la variation des représentations managériales qui lui sont attachées à travers plusieurs communautés épistémiques.

Enfin, l'abduction, en tant que recherche de formulation d'énoncés plausibles pour expliquer une observation, est un mode de raisonnement familier pour les personnes ayant une formation médicale (George 1997), ce qui est mon cas. En effet, le processus diagnostique correspond à cette mise en dialogue entre observations et des connaissances théoriques, pour aboutir à une explication plausible et cohérente. C'est donc tout naturellement que nous avons retenu cette approche dans notre recherche.

7.3.2. Approches méthodologiques retenues

Notre approche de la recherche comme une exploration nous oriente vers les méthodologies qualitatives. Les méthodes qualitatives sont compatibles avec 1) notre choix d'approche abductive ; et 2) notre positionnement épistémologique constructiviste pragmatique critique. Dans ce paragraphe, nous présentons la manière dont nous avons construit notre tactique de collecte de données de terrain ; puis nous abordons la question de la validation de la recherche.

7.3.2.1 La tactique de collecte des données d'observations

7.3.2.1.1 Reconnaître la validité des connaissances construites dans d'autres paradigmes épistémologiques de recherche

Nos observations portent sur des activités du quotidien ou exceptionnelles d'équipes de recherche, ou sur des productions issues de la recherche (papiers, ouvrages, conférences, etc.). Elles englobent aussi bien des éléments construits pour décrire une

réalité¹²¹ biologique ou naturelle ; que des éléments construits pour guider une mise en gestion (les deux étant parfois confondus).

Selon l'épistémologie constructiviste pragmatique : *"il est admis que des connaissances soient élaborées par interprétation en traitement d'informations recueillies via n'importe quelle méthode de recherche (...) et ne mobilisant toute connaissance déjà établie - c'est-à-dire toute connaissance dont le chercheur sait de quelle manière elle a été légitimée"* (Gavard-Perret 2018, 29 chapitre 1). Nous reconnaissons donc comme valides des connaissances produites dans cadres épistémologiques différents du notre.

7.3.2.1.2 Créer un espace d'observation plutôt qu'une observation ponctuelle.

Étudier la performativité à l'oeuvre implique donc de considérer un champ d'observation dans la durée. En effet, *« Performativity must be understood not a singular or deliberate 'act' but, rather, as a reiterative practice by which discourses produce the effects that it names »* (J. Butler 1993). Les travaux de (Spicer, Alvesson, and Kärreman 2009) nous invitent à aller plus loin en créant dans la recherche *" an open space of a drama with no predefined outcome"* (Spicer, Alvesson, and Kärreman 2009, 547) pour nous inscrire dans les *Critical Management studies*.

Dans la recherche doctorale, il nous est impossible de créer un tel espace qui englobe l'ensemble des représentations. Nous nous sommes donc concentrés sur un sous-espace : la performativité à l'oeuvre de l'approche One Health. Cet espace a été investi de manière continue dès le début de la thèse. Nous avons également construit un *Bulletin board* pour permettre une 'création de délibération' (Spicer, Alvesson, and Kärreman 2009). Nous détaillerons cette création de l'espace d'observation au chapitre 12 sur One Health.

7.3.2.2 Le traitement des données d'observation

Nous avons collecté des observations de nature différente durant la recherche. Les actes de performativité étudiés sont des discours, des productions écrites, des actes de calcul ou des propositions d'indicateurs (Aggeri 2017).

¹²¹ En admettant que ce type de production soit généré dans un cadre épistémologique positiviste.

En cohérence avec notre approche abductive, nous les avons traitées de manière qualitative. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur des logiciels d'analyse qualitative que nous présentons ci-dessous.

7.3.2.2.1 Recours au codage qualitatif

L'ensemble de nos données d'observation a fait l'objet d'un codage qualitatif, mais sous plusieurs formes. Selon le type de données, nous avons soit procédé par :

- l'approche de la **théorie enracinée** de (Corbin and Strauss 2008), en commençant par une lecture avec une 'attention flottante' (Gavard-Perret 2018). Nous avons ainsi construit plusieurs codes en regroupant les thématiques et les jugements abordés dans les observations. Nous avons adopté ce type de codage sur nos observations One Health (voir chapitre 10).
- un **codage systématique thématique à partir d'une grille de codage** déterminée préalablement, et qui visait à extraire des observations pertinentes pour répondre à une question précise. C'est cette approche qui a dominé lors de notre travail sur le nexus environnement santé (voir chapitre 9).
- enfin, nous avons eu recours à des **analyses qualitatives de type 'résumé/synthèse'** avec une approche verticale (Gavard-Perret 2018, 254) pour la description des cas pilotes de paiement au résultat en Europe (voir chapitre 12).

7.3.2.2.2 Logiciels utilisés dans la recherche

Pour ces analyses qualitatives, nous nous sommes appuyés principalement sur le **logiciel N'vivo**, en formant et en codant des corpus d'observations (entretiens, documents partagés dans les communautés observées, publications scientifiques ou études de cas).

En amont de ces analyses avec N'vivo, nous avons eu recours ponctuellement au logiciel d'analyse lexicométrique **Iramutec** (Six 2019). Nous l'avons utilisé pour explorer certains corpus en format texte. Ce logiciel permet d'identifier des classes de mots les plus fréquemment utilisés ensemble dans le texte.

7.3.3 Conséquences sur la validation de la recherche

Le choix de notre positionnement épistémologique a des conséquences sur la manière de justifier de la validité des connaissances générées. Il nous faut examiner la valeur à accorder aux hypothèses construites dans le processus (David 2012, 118). Cette

injonction nous invite, à expliciter 1) la manière dont les données ont été collectées et analysées, mais également 2) à proposer une réflexion sur la validation des hypothèses. Ce dernier point est problématique pour une exploration, avec une visée descriptive des tendances associées à la notion de résultat. Comment valider une cartographie des allégations managériales traversant plusieurs communautés épistémiques ?

Ce paragraphe aborde les différentes justifications de validité et la manière dont nous avons tenté de les prendre en compte dans la recherche.

Cette attention portée à la validité de la recherche nous a poussé dès le départ à construire une réflexion sur les critères sur lesquels elle serait jugée. En anticipation, nous avons construit notre recherche de manière à intégrer les éléments nécessaires à sa validation.

7.3.3.1 Justification de la fiabilité de la recherche

Le paradigme constructiviste pragmatique est fondé sur une hypothèse d'interférence entre le sujet observé et l'observant. La poursuite de démonstration de la fiabilité de la recherche consiste donc à *”offrir au lecteur les moyens de suivre l'ensemble du cheminement cognitif qui conduit du matériau empirique de la recherche (les données de la recherche) jusqu'aux résultats annoncés, de manière à pouvoir (...) reproduire ce cheminement”* (Gavard-Perret 2018, 32).

Pour offrir cette transparence, deux niveaux de description sont nécessaires : d'une part une présentation des interférences lors des collectes de données ; et d'autre part une présentation des arbitrages lors des codages.

7.3.3.1.1 La présentation des interférences lors du processus d'observation et de collecte des données

Les interférences entre notre positionnement de chercheur et l'objet étudié sont indéniables tout au long de la recherche. Elles sont encore plus marquées dans les situations d'observation directe et participante ; comme lors de notre immersion dans l'équipe à iDiv (voir chapitre 5) et lors des interactions avec les praticiens One Health (voir chapitre 10).

À iDiv, les membres de l'équipe ne connaissaient pas les sciences de gestion ou leurs objets d'étude. La recherche doctorale abordait leur travail sous un angle nouveau. Le projet de recherche suscitait de l'intérêt, mais il n'a pu être relié à des programmes de recherches préexistants. Je suis incapable d'estimer le degré d'interférence dans les

travaux des autres membres de l'équipe ESS, les sujets étant construits et conduits de manière indépendante. Toutefois, j'ai contribué, avec d'autres chercheurs, à promouvoir des approches qualitatives au sein du département.

Le deuxième volet d'observation a porté sur les praticiens One Health (voir chapitre 10). Là, un autre type d'interférence s'est manifesté. Étant vétérinaire de formation, et fonctionnaire du ministère de l'Agriculture, une proportion considérable des personnes rencontrées durant les observations sont des collègues. Cette interférence doit nous amener à une lecture prudente des résultats, avec de potentiels biais de confirmation. D'un autre côté, c'est en partie du fait de ma position d'ISPV que j'ai pu accéder aux praticiens One Health et les convaincre de contribuer à la recherche en cours.

7.3.3.1.2 La fiabilité des codages de données

Avec un positionnement épistémique constructiviste pragmatique, il n'y a pas besoin de justifier qu'un codage qualitatif donne le même type de résultat, quel que soit le codeur (Gavard-Perret 2018, 33). Nous reconnaissons une imparable subjectivité, et qu'un autre codeur, sur la base des mêmes données textuelles, aurait pu aboutir à des conclusions différentes.

La plupart des données ont été codées par un seul codeur, sans vérification du codage par une personne extérieure. Seules les grilles de codage ont été discutées, de manière plus ou moins approfondie et interdisciplinaire, avec au moins une autre personne que le codeur. Dans le volet sur les observations One Health, la grille de codage et les codages ont fait l'objet d'une harmonisation entre les deux codeurs, car l'ensemble du corpus n'a pas été codé par la même personne. Nous n'avons donc pas de moyens de vérifier la fiabilité du processus de codage de la thèse.

7.3.3.2 Justification de la validité interne et externe de la recherche

7.3.3.2.1 La justification de la validité interne des connaissances

Le critère de validité interne de la recherche repose sur sa **cohérence interne**. "Le chercheur doit ainsi montrer en quoi ces connaissances sont fonctionnellement adaptées à son expérience de la situation étudiée, et constituent pour les acteurs des repères viables pour intervenir intentionnellement au sein de cette situation" (Gavard-Perret 2018, 35 chapitre 1).

Au moment de l'écriture de ce manuscrit, nous n'avons pas organisé de manière structurée une présentation de l'ensemble des résultats de thèse auprès des communautés épistémiques rencontrées. Cependant, nous nous sommes efforcés, tout au long de la recherche, de calibrer nos observations au plus près de la réalité expérientielle des personnes concernées. Les connaissances en cours d'élaboration ont été partagées tant au sein d'iDiv que de la communauté de recherche en sciences de gestion. Nous avons également partagé des résultats partiels dans des conférences et lors d'échanges informels dans les communautés épistémiques étudiées et auxquelles nous appartenons. Enfin, dans les situations d'observation construite (atelier cf. chapitre 11 et *Bulletin board* cf. chapitre 10), nous avons recueilli directement des retours sur nos conclusions de la part des participants.

Les contraintes de temps et de rassemblement de personnes (à cause du Covid, et du fait du caractère franco-allemand) ne nous ont pas permis de mettre en oeuvre cette dernière phase de validation interne des connaissances générées de la manière dont nous l'aurions souhaité. Nous avons prévu de le faire dès le début de la recherche.

7.3.3.2 *La justification de la validité externe des connaissances*

La validité externe des connaissances porte sur la **pertinence des connaissances générées par la recherche dans d'autres contextes** que ceux de la recherche. Les connaissances élaborées doivent "procurer des repères *fonctionnellement adaptés et viables* pour agir intentionnellement dans ces autres contextes" (Gavard-Perret 2018, 38). Nous retrouvons ici un critère de 'validité pragmatique' qui remplace les critères de validité d'autres positionnements épistémologiques. L'objectif de la connaissance est de "*construire de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience à fin d'action intentionnelle*" (Gavard-Perret 2018, 18 Chapitre 1)¹²².

Conclusion chapitre 7

Dans ce chapitre, nous explicitons les choix qui nous ont conduits à adopter le paradigme épistémologique constructiviste critique dans notre recherche. Celui-ci convient à une recherche exploratoire envisagée de manière abductive. Nous avons

¹²² Nous pouvons noter au passage que ce but de la connaissance, qui est un élément propre du positionnement épistémologique constructiviste pragmatiste, est très clairement revendiqué par les membres d'iDiv. Cela peut prêter à confusion sur le positionnement épistémologique qui a servi de cadre à l'élaboration des connaissances scientifiques observées dans la thèse.

choisi de retenir des méthodes d'analyse qualitative, en particulier le codage. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur des logiciels, en particulier N'vivo pour explorer les différents champs d'observation.

Enfin, nous avons expliqué comment, en phase avec notre positionnement épistémologique, nous ne chercherons pas à établir un protocole qui permette la répliquabilité de l'analyse ; mais qui établisse une 'validité pragmatique' des connaissances générées.

CHAPITRE 8 - OUTILLAGE PAR CONSTRUCTION D'UN GUIDE DE TERRAIN AU PRISME DES SCIENCES DE GESTION

« You've got to jump off the cliff all the time and build your wings on the way down »

Ray Bradbury, 1995

Introduction chapitre 8

Ce chapitre présente la construction de notre guide de terrain, élaboré à partir de la littérature gestionnaire. Elle est la première étape de notre recherche exploratoire. Ainsi, nous souhaitons **nous donner les moyens d'identifier les différentes formes qu'elle pourrait prendre, y compris les formes non dominantes.**

Nous construisons la 'grille de lecture' sur laquelle nous appuyer pour notre exploration ultérieure. Ce travail s'appuie sur une identification des différentes facettes relatives à la notion de résultat. Nous reprendrons ici le terme de 'caractère' issu des sciences de la classification du vivant pour décrire une dimension, ou facette du résultat. Chaque caractère possédant plusieurs 'états de caractère' qui correspondent aux variations de ceux-ci. Par exemple pour un caractère 'dimension de spatialité' ; les états de caractères correspondraient aux échelles spatiales reflétées dans le résultat.

Nous présentons dans une première partie notre méthode de construction du 'guide de terrain'. Puis nous exposons nos observations autour de la notion de résultat à l'aune 1) des courants théoriques que l'on retrouve chez les différentes écoles de pensée en théorie des organisations ; 2) des travaux sur l'orientation résultat en management public. Pour chacune d'elles, nous étudions les allégations managériales relatives à la notion de résultat qu'elles mettent en avant.

Pour finir, nous présentons la synthèse de ces observations sous forme d'un guide de terrain qui regroupe et classe les différentes dimensions rattachées à la notion de résultat que nous avons identifiées à partir de la littérature gestionnaire

8.2 Notion de résultat au prisme de la théorie des organisations

8.2.1 Chronologie des écoles en théorie des organisations

La théorie des organisations est traversée de différents courants, ou écoles qui éclairent les réflexions académiques sur les pratiques managériales. Leur nom, et les auteurs qui ont contribué à les structurer peuvent faire débat dans les sphères académiques en sciences de gestion. Pour notre travail, il n’importe pas tant de bien distinguer chacun des courants entre eux que de les avoir tous identifiés et analysés pour ce qu’ils peuvent apporter à la formulation d’un résultat. Une analyse des nombreux courants et doctrines gestionnaire nous a semblé plus appropriée qu’une étude par auteur. Cependant, certains auteurs sont difficiles à classer dans une école particulière et la lecture de leurs travaux peut susciter une compréhension renouvelée de la notion de résultat. Nous présentons donc à la fois une revue des doctrines ‘faisant école’, et des thèses défendues par des auteurs individuels. Nous nous sommes appuyés sur les ouvrages *Théorie des organisations* de Jacques Rojot (2016) et *Théorie des organisations – De l’intérêt de perspectives multiples* de (Hatch and Cunliffe 2009) et de pour guider notre exploration. L’ouvrage de (Hatch and Cunliffe 2009) dans son chapitre 2 propose une histoire de la théorie des organisations fractionnée en 4 temps :

- 1 - ‘La théorie des organisations à ses débuts
- 2 - les influences modernistes sur la théorie des organisations, qui regroupe a) la théorie générale des systèmes, b) la théorie des systèmes sociotechniques et c) la théorie de la contingence
- 3- les influences interprétatives symboliques
- 4 - Les influences postmodernes”.

Chacun de ces mouvements est associé à une ou plusieurs écoles ou penseurs en sciences de gestion.

8.2.2 Notion de résultat au prisme de ces écoles

Nous présentons ici brièvement les idées principales retrouvées dans chacune des écoles en théorie des organisations. Puis nous proposons une extrapolation de ces idées dominantes à la notion de résultat.

8.2.2.1 *L'école classique ou les origines des théories des organisations*

Notre exploration commence dans les années 1900, avec le développement de ce qui sera ensuite nommé l'école classique en science de gestion. Cette école est fondée par des personnes issues de formation d'ingénieur ayant accédé à des fonctions managériales au sein d'entreprises industrielles. La gestion quotidienne et stratégique de telles industries nécessitait alors de développer des techniques nouvelles. Nous voyons donc se développer une ingénierie de l'organisation industrielle, avec le développement de modèles d'organisation pratique empirique, normatif et quantitatif. Ces propositions normatives sont naturellement très empreintes de scientisme, et de la recherche de décision rationnelle, fondées sur la science. De même qu'il est possible de définir par l'expérimentation et le calcul une procédure optimale pour la production de biens standardisés, ce courant promeut l'idée qu'il **existe aussi un *one best way* gestionnaire** (Aïm 2016 Chapitre 1). De plus, ce courant est empreint de l'idée que les **progrès techniques sont désirables** et qu'ils apportent nécessairement des améliorations (Aïm 2016 Chapitre 1), puisqu'ils permettent d'accroître l'efficacité de production.

Cette école est fondée sur le double postulat mécaniste et rationaliste. Mécaniste de par son approche très procédurale, où les agents humains sont considérés comme des 'rouages' au même titre que les machines et doivent servir à la production (Aïm 2016 Chapitre 2). Et rationaliste par son ambition de **contrôler par la raison l'ensemble des facteurs de production** (humain et matériel).

Les travaux d'Adam Smith et de Frederick Taylor ont introduit respectivement la division et l'organisation scientifique du travail, ce qui conduit à concevoir **une division entre exécution (la mise en oeuvre) et conception ou organisation (le projet)**. Les employés des lignes de production ne choisissent ni leurs objectifs ni les moyens dont ils disposent pour réaliser leurs tâches, ils sont **également dépossédés de leur capacité d'initiative, ou de leur savoir empirique** production (Aïm 2016 Chapitre 2).

Dans les principes de l'organisation scientifique du travail de Taylor¹²³, nous trouvons déjà **le principe du 'salaire au rendement', qui est de nature à discipliner et motiver des ouvriers** en les incitant à maximiser leur production (lutte contre les pertes de temps).

Enfin, à l'échelle de l'organisation entière, la doctrine de la 'main invisible du marché' d'Adam Smith laisse penser que le marché est un outil qui permet de maximiser la production par une sélection quasi darwinienne des organisations ayant la plus forte compétitivité.

Nous retiendrons que pour cette école :

- il est possible de déterminer le résultat à l'avance
- cette détermination peut et doit se faire de manière rationnelle et scientifique
- le résultat efface les initiatives individuelles et la pertinence des savoirs empiriques ;
- le résultat est de nature à motiver ses producteurs de premières lignes, mais uniquement par l'appât du gain, sans considérer les ambitions personnelles ou les valeurs de l'individu
- la formulation du résultat et sa production sera optimales si on laisse opérer la main invisible du marché.
- Un 'résultat' pourrait donc être un bien marchand faisant l'objet d'un marché.

8.2.2.2 L'école des relations humaines 1930

L'école des relations humaines fédère en réalité une grande diversité de travaux, nous nous pencherons principalement sur les travaux précurseurs de May Parker Follet et sur les origines de la théorie des Relations Humaines, en reprenant le modèle de présentation de (Rojot 2016).

8.2.2.2.1 Mary Parker Follet comme précurseur

¹²³ Taylor Organisation scientifique du travail érigée en système vers 1880, basée sur quatre principes : 1) division verticale du travail 2) la division horizontale du travail, 3) le salaire au rendement 4) le contrôle du travail, la hiérarchie fonctionnelle

Contemporaine des auteurs de l'école classique, Mary Parker Follett propose une vision de l'organisation en rupture par rapport aux caractéristiques de cette école. Elle défend l'idée d'une implication du personnel dans l'organisation avec une approche démocratique, thèse exposée notamment dans son ouvrage de 1911 *The new state : Group organisation and the Solution of Popular Government*. Elle remet eu centre l'importance de la prise en compte de l'humain (Rojot 2016), et propose quatre principes d'organisation (Aïm 2016, 45 Chapitre 2) :

- la coordination par contact direct,
- la coordination dès le début des taches,
- la coordination sans exclusion de certains problèmes,
- la coordination continue et permanente.

Elle propose également de considérer des modes d'autogestion du personnel dans son ouvrage *Creative experience* publié en 1924, avec l'idée d'un système démocratique.

8.2.2.2 Elton Mayo et les expériences d'Hawthorne

La considération de la dimension de coordination la pousse à s'intéresser aux modes d'organisation informelle, mais pose comme prérequis que les objectifs de la direction et des employés sont indissociables (Rojot 2016). Selon cette école, les travailleurs souhaitent acquérir une reconnaissance sociale de leur travail et faire un travail valorisant. Si cette considération ne nous éclaire pas directement sur la notion de 'résultat' elle souligne l'importance de la prise en compte du contexte dans lequel une politique d'orientation résultat prendra place¹²⁴.

Un autre auteur de cette école a retenu notre attention dans ses capacités d'éclairage de ce que devrait être un résultat : David Mac Clelland et ses travaux sur la motivation. En effet, il " remarque dans son livre *Assessing human motivation*¹²⁵ que les managers les plus efficaces sont ceux qui fixent eux-mêmes leurs objectifs et qui constatent un bénéfice observable sur leur propre évolution" (Aïm 2016 Chapitre 3). Cette affirmation nous conduit à penser qu'une approche où les agriculteurs pourraient fixer librement leurs objectifs et voir les bénéfices des actions engagées en faveur de l'environnement serait peut-être plus à même de les motiver à participer, et que cette participation serait plus efficace.

¹²⁴ Nous pouvons faire un parallèle avec la situation de précarité de certains agriculteurs.

¹²⁵ *Assessing Human Motivation*, 1971, New York, General Learning Press.

Cette intuition est confirmée par les travaux d'un autre auteur de l'école des relations humaines : Frederick Herzberg qui explicite les facteurs sources de satisfaction des agents dans leurs activités professionnelles (Rojot 2016, 73). Parmi ces sources de satisfaction, la reconnaissance, la considération : un résultat devrait être formulé de telle sorte qu'il soit possible de valoriser en dehors de l'exploitation agricole la production réalisée. Cela permettrait d'une part de justifier de manière claire la mobilisation des ressources publiques et d'autre part de revaloriser aux yeux de ce même public les activités agricoles.

L'attention à la coordination et à la motivation n'est pas forcément contradictoire avec les idées de l'école classique et de l'approche taylorienne (Aïm 2016, 24). Elle rajoute une dimension à notre réflexion sur la notion de résultat : une considération sur les **possibilités d'exploiter le résultat comme outil de coordination et de motivation.**

Nous retiendrons que pour cette école :

- le résultat comme outil sur lequel bâtir une coordination
- le résultat comme outil de motivation des agents de terrain
- le résultat qui gommerait les différences d'intérêt entre la direction et les travailleurs de terrain ?

8.2.2.3 L'école de la prise de décision 1940

Cette école apporte une dimension nouvelle à la formulation d'un résultat qui serait payable dans la mesure où elle reconnaît que les décideurs confrontés à un problème ne recherchent pas nécessairement la solution optimale, mais se satisfont d'une solution satisfaisante. Herbert Simon introduit l'idée d'une **rationalité limitée**, car contraint par la structure administrative dans laquelle elle s'inscrit. Il démontre que les décideurs sont fortement influencés par ce contexte.

Ainsi, adopter cette logique, c'est **renoncer à trouver un résultat payable qui aurait démontré une plus grande efficacité que ses alternatives.**

Toutefois, renoncer à une solution optimale ne signifie pas renoncer à la meilleure solution possible, et Herbert Simon propose pour cela de mobiliser les **capacités computationnelles des ordinateurs et l'intelligence informatique pour rendre aussi efficace que possible** le processus décisionnel du dirigeant. Les outils technologiques ont le pouvoir d'accroître les capacités cognitives du dirigeant. Cela nous évoque les

efforts de développement de nouvelles technologies associées à l'étude et à la gestion des écosystèmes, telles que le *remote sensing*, et le recours fréquent à des modèles computationnels pour démontrer en ex ante les effets de telle ou telle décision gestionnaire. L'idée sous-jacente est double : la complexité du réel dépasse les capacités cognitives des humains d'une part, et d'autre part, développer cette capacité cognitive en 'externalisant' le processus vers des ordinateurs est la solution. Ou dit autrement, le problème pour arriver à une solution optimale ne réside pas dans la manière dont nous définissons cet optimal (valeur, jugement, quête de sens, considération des conséquences, etc.), mais dans notre capacité à pondérer un nombre trop important d'informations et de paramètres.

De plus, Herbert Simon s'attarde sur deux types de décision 1) les 'décisions programmées' qui correspondent à des décisions routinières et répétitives, et 2) les 'décisions non programmées' pour lesquelles il n'existe pas de solution toute faite (Aïm 2016 chapitre 4). Cette distinction nous renvoie, - sur nos thématiques d'intérêt - à la question de la pertinence **d'une orientation résultat selon le caractère routinier ou exceptionnel de l'enjeu géré.**

Enfin, nous retrouvons la Garbage Can theory (Cohen, March, and Olsen 1972) associée à cette école de la prise de décision dans (Rojot 2016) que nous avons exposé au chapitre 2. Dans cette théorie " la décision (résultat) est souvent confondue avec le processus de décision et les deux sont présumés être reliés" (Rojot 2016, 193). Or la décision peut être le fruit de l'inattention des décideurs, d'un déplacement de problème ou d'une tentative de résolution de problème (Aïm 2016 chapitre 4). Nous retiendrons la question de savoir si le résultat formulé est un 'déplacement de problème' ou bien une recherche de résolution. En effet, nous pourrions observer la formulation d'indicateurs scientifiques environnementaux (de type *proxy*) qui feraient converger les attentions sur un aspect particulier d'un problème et il convient que nous les identifions le cas échéant.

Nous retiendrons que pour cette école :

- le résultat n'est pas un optimum (rationalité limitée)
- le résultat doit tendre vers un optimum
- le recours aux capacités computationnelles permet de se rapprocher de cet optimum (amélioration de la cognition, et donc de la rationalité)

- le résultat comme outil de gestion routinier
- le résultat comme outil de gestion pour les enjeux exceptionnels
- le résultat se rapporte directement au problème à gérer
- le résultat peut être le fruit d'un 'déplacement' du problème à gérer

8.2.2.4 *L'école néo-classique, ou empirique*

Cette école se développe à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, et reprend les acquis des courants précédents (Aïm 2016 chapitre 5). Également à la recherche de principes de gestion universels, elle adopte une démarche plutôt inductive et pragmatique, en valorisant l'expérimentation de terrain. Les techniques de gestion les plus performantes sont amenées à se propager, dans une approche de darwinisme social : les plus performantes étant conservées. Des règles simples et efficaces, applicables à toutes les organisations sont promues, en particulier la direction par objectif. La théorie de la décentralisation centralisée d'Alfred Pritchard Sloan pousse à déléguer à chaque division la gestion de sa stratégie, élaborée à partir d'objectifs déterminés par la direction, et avec des ressources plus ou moins négociables par les directions. La direction par objectif, théorisée par Peter Drucker consiste à confier aux exécutants des objectifs à atteindre. Le résultat ici la quantification du niveau d'atteinte des objectifs (souvent financier). Les **contrôles de performance des divisions s'effectuent par écart du résultat par rapport à l'objectif**. Des méthodes de calcul et des outils de gestion et de prévision se développent pour permettre à la direction de suivre le travail des divisions (Aïm 2016 Chapitre 5).

Nous retiendrons que pour cette école :

- le résultat est imposé par la direction
- les moyens à mettre en oeuvre pour produire les résultats ne sont pas prescrits, ou n'accompagne pas la formulation des objectifs de résultat
- dissociation ¹²⁶entre les moyens et les objectifs, entre la conception et l'exécution
- le résultat (surtout financier) est un outil d'évaluation standardisé de la performance
- la performance est déterminée par un écart quantitatif entre le résultat et l'objectif

¹²⁶ Cette dissociation n'est pas absolue, mais demeure la règle

8.2.2.5 *L'école sociotechnique 1960*

Cette école apporte une nouvelle dimension à notre réflexion sur la formulation d'un résultat payable en proposant une approche systémique de l'organisation, englobant conjointement les dimensions sociales et techniques (Aïm 2016 Chapitre 1). Pour cette école, " *le comportement humain et technologique est interrelié et que tout changement dans la technologie affectera les relations sociales, les attitudes et les sentiments à l'égard du travail, qui en retour affecteront les apports de la technologie.* " (Hatch and Cunliffe 2009, 67).

Tout comme Simon de l'école de la prise de décision, la médiation technologique (ou computationnelle) doit être prise en compte dans ses interrelations avec la forme de gestion. Pour la formulation du résultat, cette réflexion nous invite à prendre en compte, pour chaque formulation observable, la technologie sous-jacente qui permet son établissement, et ce que cette technologie implique en retour sur les agents.

L'école sociotechnique développe de " nouvelles formes d'organisation comme l'organisation matricielle ou en réseau ainsi que des projets de démocratie industrielle" (Hatch and Cunliffe 2009, 68). Qu'est-ce à dire sur la formulation du résultat ? Est-il défini par un petit groupe d'individus au sein de l'organisation ? Dans un système d'organisation matricielle, comment se positionnerait un résultat vis-à-vis de la procédure d'évaluation de la performance ?

Nous retiendrons que pour cette école :

- la formulation du résultat doit être mise en regard de la technologie qui sous-tend son estimation
- la formulation du résultat va influencer les structures organisationnelles des organisations qui le mobilisent

8.2.2.6 *L'école systémique ou de la contingence structurelle 1960*

Ces écoles émergent de la remise en question par la publication d'études empiriques du réalisme de la doctrine du *one best way* (Hatch and Cunliffe 2009). Nous retrouvons ici une attention particulière aux conditions de l'environnement dans lequel évolue une organisation, et à ses objectifs stratégiques : l'environnement concurrentiel, structure

d'entreprise¹²⁷, la technologie, les objectifs de production, le type de personnel, etc. Pour des situations différentes, des solutions différentes. Comment ne pas penser ici au fameux 'ça dépend' observé dans la recherche scientifique en écologie (voir §5.2.3.2.4 du Chapitre 5) ?

Cette école "adopte une posture objectiviste et peut être évaluée selon des critères classiques de rationalité technique et d'efficacité"(Hatch and Cunliffe 2009, 69). Ainsi, il n'y a pas de *one best way* universel, mais dans chaque situation gestionnaire, il existe une manière de procéder optimale, et celle-ci doit être trouvée en s'appuyant sur des guides, des 'recettes' élaborées dans des situations similaires. L'optimum existe et est unique pour chaque situation, il peut s'approcher par une approche rationnelle.

Dans les deux disciplines des sciences de gestion et d'écologie, nous retrouvons une volonté de prescription d'action efficace, de 'recette du succès' (Hatch and Cunliffe 2009, 69). Il n'y a pas une manière unique et universelle de gérer une entreprise comme de gérer un environnement, mais il y a, pour chaque type d'entreprise et chaque type d'écosystème une approche rationnelle qui démontre une efficacité maximale. Chaque type d'écosystème aurait donc sa propre '**recette du succès**' **que les scientifiques doivent identifier, adapter à chaque situation et perfectionner**. Charge aux gestionnaires de mettre en place, sur cette base, une gestion performante. Il nous a semblé que cette école de management est celle qui propose une vision de l'action la plus similaire à ce que nous avons pu observer en écologie.

Cette approche par les 'recettes de succès' change le rapport au résultat. Ainsi, un résultat serait l'observation d'une mise en place d'une telle 'recette'. Il est donc formulé en même temps qu'il est accompagné d'un ensemble de moyens et méthodes pour le faire advenir.

Nous retiendrons que pour cette école :

- le résultat, pour être un outil de gestion efficace, doit être formulé en fonction de l'environnement, des ressources et des buts de l'organisation
- il est possible d'établir des typologies de résultat ou des 'résultats types' pour chaque type de situation

¹²⁷ T. Burns et G.Stalker sur les structures d'entreprise distinguent les organisations mécanistes (pour des environnements 'stables') des organisations organiques (structure souple pour des environnements 'instables').

- le résultat peut et doit être évalué selon des critères de rationalité technique et d'efficacité.

8.2.2.7 L'école sociologique (1980)

L'école sociologique se penche sur la relation des agents à leur travail, les liens entre les structures organisationnelles et la performance obtenue. Fondée par Michel Crozier, l'école française de sociologie des organisations développe la théorie de l'acteur stratégique. Cette théorie postule que chaque individu est un acteur qui structure le champ dans lequel il évolue. Nous retrouvons ici une similarité avec le cadre de la performativité.

Cette école ne nous a pas semblé particulièrement éclairante pour trouver des guides de lecture autour de la notion de résultat.

8.2.2.8 L'école économique (1980)

Cette école, comme son nom l'indique, s'intéresse aux dimensions économiques de la gestion, en lien avec le social (Aïm 2016 chapitre 1). Pour éclairer la formulation de résultat payable, intéressons-nous à la **théorie de l'agence**. Celle-ci pose que la différence d'information dont dispose un agent (l'exécutant) et un principal (commanditaire) est source d'intérêt divergent entre les deux. En effet, le principal ne peut pas savoir finement combien la production demandée va coûter à l'agent. Pour y remédier, le principal peut contractualiser sa relation à l'agent, et contrôler sa production. Cette relation contractuelle implique l'établissement de mécanismes de gouvernance (et donc de coûts). Nous retrouverons fréquemment cette préoccupation dans la littérature en gestion publique et en écologie : d'une part l'adoption de paiements au résultat risque en effet de générer des effets d'aubaine pour certains agriculteurs, et d'autre part les coûts d'agence risquent d'être élevés pour contractualiser puis contrôler les productions. Nous retrouvons cette idée avec la **théorie des coûts de transaction** d'Olivier Williamson, qui s'intéresse aux coûts pour trouver un arrangement entre différentes parties intéressées. Ce coût dépend 1) du niveau de connaissances (ce qui renvoie à la 'rationalité limitée'), et 2) du degré d'incertitude dans l'environnement dans lequel se déroule cette transaction.

Pour les thématiques (agri)environnementales et sanitaires émergentes, ces coûts sont naturellement élevés du fait des incertitudes scientifiques, et de l'impossibilité pour le secteur public de déterminer avec précision les coûts de production de certains 'résultats' par les agriculteurs.

Nous retiendrons que pour cette école :

- le résultat peut être considéré comme un outil de contractualisation
- l'adoption de paiements aux résultats a un coût d'entrée (coût de transaction) et un coût de contrôle qui va nécessairement influencer sa formulation
- la formulation du résultat (et de son paiement) n'est optimale qu'avec une connaissance partagée entre le principal et l'agent des contraintes associées à sa production.

8.3 Notion de résultat au prisme de la gestion par résultat (Mazouz 2017)

Nous revenons ici sur le champ de la littérature en gestion publique (voir chapitre 3, § 3.2.3) sur l'orientation résultat au cœur du NPM), mais cette fois-ci avec une attention plus poussée sur la manière dont le résultat est conçu en lui-même. Nous aurions pu procéder de la même manière qu'avec les écoles en théorie des organisations, c'est-à-dire de manière chronologique. Toutefois, au moment de notre réflexion, nous n'avons pas identifié d'ouvrage de synthèse des courants de pensée en gestion publique avec une approche historique. L'ouvrage collectif 'Les grands auteurs en management public 2022' (Chatelain-Ponroy et al. 2021) n'étant pas encore publié¹²⁸. Nous nous sommes donc concentrés sur les travaux de Bachir Mazouz, qui a consacré de nombreux papiers et ouvrages à la réflexion sur la gestion par résultat dans le contexte spécifique des organisations d'État. Dans cette partie, nous présentons l'approche dite de 'Gestion par résultat' proposée dans les travaux de Bachir Mazouz et de ses collaborateurs. Puis nous discutons du cadre conceptuel de gestion par résultat qu'il propose et de sa capacité à éclairer nos propres recherches sur le résultat. Enfin, nous analysons les travaux sur les liens entre résultat et évaluation de performance dans l'approche de gestion par résultat.

¹²⁸ Il serait pertinent de conforter la pertinence de notre guide de terrain à la lumière de cet ouvrage.

Comme dans le chapitre précédent, nous identifierons à chaque étape des idées fortes qui guident notre propre recherche.

La production académique de Bachir Mazouz est vaste, nous nous sommes principalement appuyés sur son ouvrage ‘Gestion par résultat’ (Mazouz 2017) pour guider la structuration des réflexions de ce chapitre. L’auteur y décrit les concepts associés à la gestion par le résultat, et donne des exemples de mise en pratique (cf. ci-dessous).

8.3.1 La gestion par le résultat dans le secteur public : présentation et limites

8.3.1.1 La définition de la Gestion par résultat

La terminologie ‘Gestion par résultat’ se retrouve dans les publications en gestion publique nord-américaine francophone, en particulier Québécoise. Nous retiendrons la définition proposée par (Mazouz, Leclerc, and Tardif 2008)¹²⁹ :

”Gestion par résultats : « *C’est un cadre de gestion axé sur la vérification permanente (plus d’une année) des extrants (outputs) liés au fonctionnement général de l’organisation. Ces derniers émanent des objectifs et des sous-objectifs de chaque unité. En d’autres mots, la gestion par résultat se focalise sur les résultats de l’organisation plutôt que sur les résultats individuels en accordant, selon les situations, le choix des moyens (gouvernement du Québec, 2000)*¹³⁰.”

8.3.1.2 Les propositions gestionnaires de la Gestion par résultat

La gestion par le résultat instaure une autonomie accrue pour les gestionnaires de terrain (Mazouz, Leclerc, and Tardif 2008). En ce sens, ce type de gestion s’inscrit dans la continuité du *New Public Management* (voir chapitre 3 §3.2.3). Les gestionnaires de terrains se voient attribuer des objectifs/résultats¹³¹ à atteindre, et disposent une marge de manœuvre 1) pour la négociation des moyens dont ils disposeront et 2) pour la manière dont ils les emploieront pour atteindre ces objectifs /résultats. Cet élément rappelle les propositions de l’école néo-classique.

¹²⁹ Au chapitre 3 : *Des préalables à la mesure et à l’évaluation dans la sphère publique : la gestion publique à l’interface politico-administrative*

¹³⁰ Référence : GOUVERNEMENT DU QUÉBEC (2000). Guide sur la déclaration de services aux citoyens, Québec, Modernisation de la gestion publique, loi 82 sur l’administration publique.

¹³¹ Nous employons ici le terme objectif/résultat, car ils sont parfois confondus : le résultat est le niveau d’atteinte de l’objectif, l’objectif est le résultat à atteindre.

De plus, elle instaure une transition paradigmatique d'une obligation de moyens vers une obligation de résultat. La Gestion par résultat positionne le gestionnaire public comme un acteur de '*pilotage stratégique qui prend en compte l'intégralité de la valeur*¹³² de l'action publique' (Mazouz 2017 Chapt. 5).

Ainsi, la gestion par résultat suit les trois dimensions de la performance dans le secteur public que sont 1) « *l'efficacité socio-économique répondant aux attentes du citoyen en matière sociale, économique, culturelle, environnementale, etc [...2] l'efficacité socio-économique répondant aux attentes du citoyen en matière sociale, économique, culturelle, environnementale, etc. [et 3] l'efficience de gestion intéressant les financeurs, dont font partie les contribuables, qui restent attentifs aux moyens alloués à la production des activités publiques* » (Verdier, Mériade, and Talbot 2022, 12).

La Gestion par résultat ne porte pas uniquement sur le livrable (ou output) des politiques publiques, mais aussi sur l'*outcome*, ou sur l'impact (voir définition des termes au § 3.1.2). Cette recherche d'impact des activités des organisations s'étudie non pas à l'échelle des individus, mais d'un collectif.

Pour cela, la Gestion par résultat s'appuie sur une série d'indicateurs qui peuvent porter sur la qualité, la quantité, des montants financiers ou du temps. " *Les indicateurs [sont] des indices qui permettent de vérifier l'adéquation entre les engagements organisationnels, les cibles de résultats, les comportements adoptés, les compétences mises à la contribution, les voies et moyens utilisés et les ressources affectées à la réalisation des programmes/projets devant satisfaire les besoins légitimes des citoyens* » (Mazouz, Leclerc, and Tardif 2008, 202). Ici, nous retiendrons le terme 'd'indice' pour décrire le rôle des indicateurs. La mesure de performance n'est pas confondue avec le niveau des indicateurs.

8.3.1.3 Les limites du cadre de la Gestion par résultat pour notre recherche

Nous avons identifié deux niveaux de limitation dans la mobilisation directe des travaux de Bachir Mazouz dans notre recherche appliquée aux thématiques (agri)environnementales et sanitaires.

¹³² Souligné par nous.

8.3.1.3.1 Limites sur le potentiel de mise en application de ce modèle de gestion auprès d'agriculteurs

Les exemples de mise en œuvre de la gestion par résultats par des organisations publiques se portent sur l'activité de ce secteur public uniquement. Les entités en charge de la production dudit résultat font partie du secteur public. À titre d'illustration, les thématiques abordées dans l'ouvrage (Mazouz 2017) portent sur : 'un centre communal d'action sociale' (chapt. 5), 'les institutions scolaires' (chapt.7 et 12), une loi américaine de protection de l'enfance (chapt.8), les hôpitaux publics au Québec (chapt. 9), un centre de lutte contre le cancer dans un hôpital français (chapt. 10). La gestion par résultat s'applique à des agences publiques, bien identifiées, avec une possibilité de négocier les moyens, etc. ; et non pas à une multitude d'exécutants du secteur privé.

De plus, ces exemples ne couvrent pas les thématiques émergentes qui nous intéressent.

8.3.1.3.2 Limites sur le niveau de compatibilité de la Gestion par résultat et le 'paiement au résultat'.

Les auteurs ne mettent pas en avant la locution de 'paiement au résultat'¹³³ dans leurs travaux.

D'un côté nous pouvons considérer que les travaux de Bachir Mazouz portent sur la Gestion par résultat en général, et que le paiement n'est qu'une manière de l'intégrer le résultat. Et dans ce cas les considérations des auteurs sur l'orientation résultat peuvent donc être valides pour les paiements au résultat.

D'un autre côté, la manière dont cet auteur et ses collaborateurs traitent le résultat en relation avec l'évaluation de performance nous incite à la prudence quant au potentiel de transposition à un paiement au résultat. En effet, si la mobilisation du résultat pour l'évaluation de la performance de l'organisation est très détaillée, le potentiel de rétribution (quelle que soit sa forme) du résultat ne l'est pas¹³⁴. Nous ne sommes donc pas certains de la position de ces chercheurs sur ce dernier point. Cela entraînera nécessairement une prise de distance vis-à-vis des éclairages que nous pouvons en tirer pour notre propre recherche.

¹³³ Nous retrouvons les locutions suivantes dans le sommaire de l'ouvrage de Bachir Mazouz : 'gestion par résultat', 'gestion de la performance', 'tableau de bord stratégique', 'imputabilité', 'gestion de la qualité', mais pas 'paiement au résultat'

¹³⁴ Ce manque d'approfondissement n'est pas surprenant, puisque les auteurs insistent sur une prise en compte de 'l'intégralité de la valeur de l'action publique', le résultat n'étant qu'un indice d'une partie de cette valeur. Ce qui compte c'est l'intégralité de la valeur et non pas le résultat en tant que tel.

Nous retiendrons de l'approche de Gestion par résultat

- délégation accrue
- renforcement de l'autonomie des agents de première ligne
- évaluation des impacts produits par une organisation plutôt que par un individu considéré isolément
- la réflexion sur le paiement au résultat doit prendre en compte que le fournisseur de résultat n'est pas forcément membre de l'organisation publique

8.3.1.3.3 Limites sur la réflexion sur les indicateurs de résultat

Les techniques ou préconisations pour la construction des indicateurs de résultat ne sont pas développées dans les travaux de ces auteurs que nous avons étudiés. Les réflexions portent plus sur la manière d'intégrer le résultat dans la gestion de l'organisation que sur ce qui fait un 'bon' résultat, et la manière de le formuler.

8.3.1.3.4 Limites sur le type de thématiques mises en gestion

Enfin, les réflexions sur la mise en œuvre de la Gestion résultat s'inscrivent dans un contexte où la thématique mise en gestion a un caractère 'routinier' ou a vocation à l'être. Les exemples de mise en application portent sur des institutions et des agences ayant déjà une histoire, une culture gestionnaire. La Gestion par résultat vient améliorer la gestion de thématiques déjà prises en charge par le secteur public.

Il convient donc d'adopter une posture de prudence quant à la possibilité d'utiliser ces travaux sans adaptation pour :

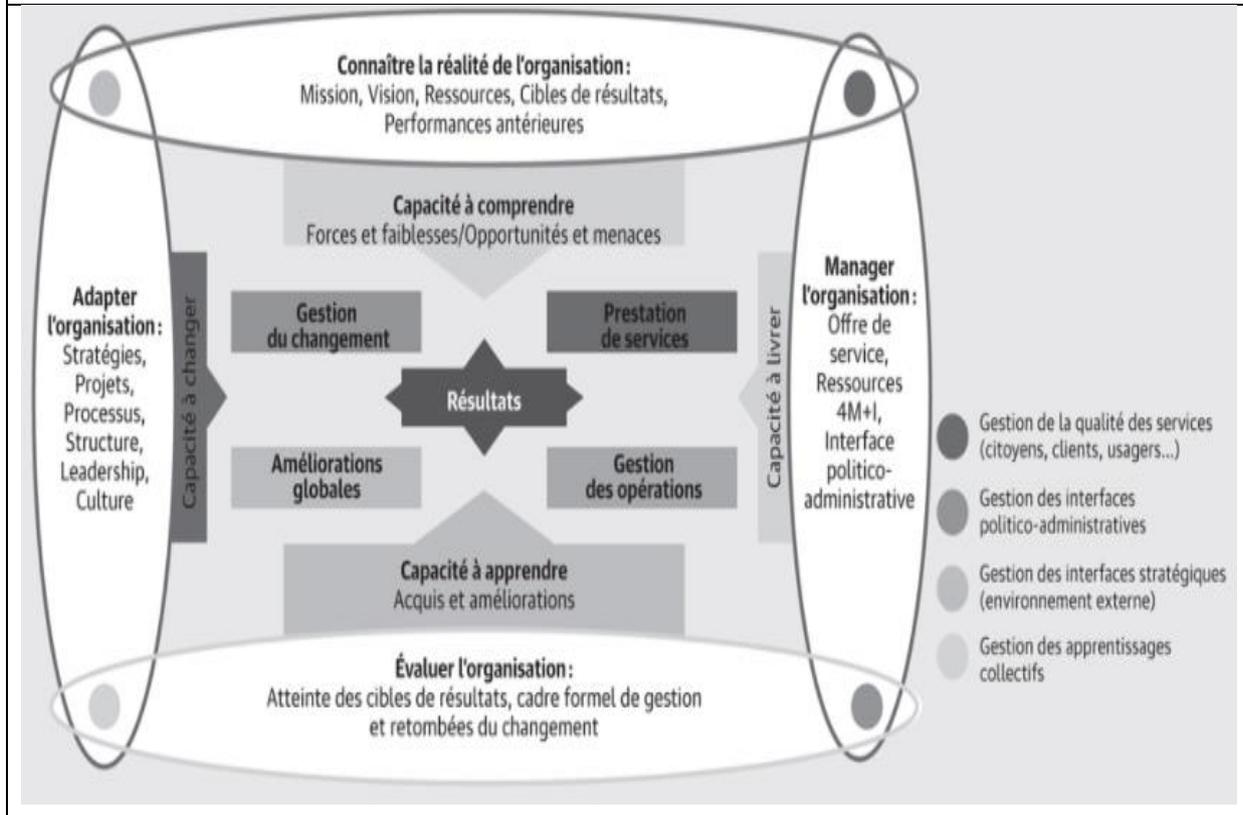
- d'une part la mise en gestion d'enjeux émergents, c'est-à-dire qui sont en cours de mise en gestion (voir chapitre 2 pour les spécificités gestionnaires) ;
- d'autre part pour des thématiques dont la gestion par le secteur public génère une crise de légitimité de ce dernier.

8.3.2 Cadre conceptuel de gestion par résultats (Mazouz 2008)

Malgré les limitations mentionnées ci-dessus, les travaux de Bachir Mazouz apportent un éclairage nouveau sur la notion de résultat par rapport aux autres champs de littérature explorés. En effet, le résultat est au cœur de son cadre conceptuel de la Gestion par résultat (voir fig.8 ci-dessous).

Figure 8 : Cadre conceptuel général de la Gestion par résultat (Mazouz 2017, 24)

Ce schéma illustre comment les résultats font s'articuler plusieurs objectifs et capacités de l'organisation.



Ce cadre conceptuel souligne en quoi le résultat se situe à l'articulation entre plusieurs **enjeux organisationnels** d'une part : 1) connaître la réalité de l'organisation qui nécessite de cerner les 'facteurs organisationnels' des organisations; 2) adapter l'organisation ; 3) évaluer l'organisation ; 3) manager l'organisation (Gaudron and Mazouz 2017).

Et de **nature de résultat** d'autre part : 1) les résultats de prestation de service, 2) les résultats de gestion opérationnelle, 3) les résultats d'orientation et 4) les résultats d'amélioration globale

Dans des travaux antérieurs à 2017, nous retrouvons des propositions de nature de résultat un peu différentes de celles présentées ci-dessus. (Emery et al. 2005) propose des résultats relatifs au 'bénéficiaire', au 'personnel', à la 'société', et 'en lien avec

les performances clés'. Nous choisissons de nous concentrer sur les propositions de Bachir Mazouz dans la mesure où 1) son ouvrage est plus récent, laissant penser que les propositions de résultat sont plus mûres ; et 2) qu'ayant collaboré à l'ouvrage d'Emery en 2005, l'ouvrage de Bachir Mazouz s'inscrit en continuité des propositions d'alors¹³⁵.

Ce cadre conceptuel éclaire la notion de résultat dans le sens où il confirme la nécessité de considérer à la fois la nature du résultat proposé et les enjeux organisationnels associés. Le résultat pourrait être étudié en se focalisant uniquement sur la nature du résultat, mais la notion de résultat doit aller au-delà.

8.3.2.1 *Résultat en termes d'orientation*

Les résultats d'orientation (Mazouz 2017, 22) : *”sont mesurés et évalués en nombre ou en valeur sur une base périodique pluriannuelle par référence aux orientations stratégiques liant l'organisation à un ministère ou une autorité publique d'affiliation. (...) les résultats d'orientation (ou changement stratégiques) **soulignent des réalisations qui découlent de choix stratégiques, de restructurations, de programmes ou de projets**”*. Cette fois, le résultat démontre une action sur l'objet géré¹³⁶.

Le résultat d'orientation est donc le révélateur d'une *'retombée des projets réalisés par les différentes directions de l'organisation et les effets (réels ou anticipés) qui en découlent’* (Mazouz 2017, 22–23).

Nous retiendrons :

- évaluation pluriannuelle
- capacité à avoir une influence visible sur l'objet de la gestion
- résultats reliés à une stratégie

¹³⁵ Nous n'avons pas retrouvé de corrections de Bachir Mazouz par rapport aux ouvrages précédents, bien que les termes employés et les regroupements en typologie puissent varier selon les publications.

¹³⁶ Sur les thématiques qui nous intéressent, nous pourrions considérer les résultats suivants comme des 'résultats en termes d'orientation' : nombres d'aménagements en faveur de la biodiversité, réduction de l'utilisation de phytosanitaire, etc. A priori, il s'agirait plus de résultats de type output (voir outcome) que de résultats considérés comme des impacts, puisqu'ils portent sur des réalisations.

8.3.2.2 *Résultat en termes de prestation*

Un **résultat de prestation** est : ” *mesurés et évalués en nombre ou en valeur sur une base périodique annuelle à partir de la qualité des services reçus ou perçus par la population et les entreprises ou par d’autres organisations ou institutions couvertes par la mission publique. (...) les indicateurs de mesure de la performance de cette catégorie de résultats sont définis par référence aux attributs physiques ou perceptuels des services offerts aux citoyens et à leur amélioration*” (Mazouz, Leclerc, and Tardif 2008, 21).

Ce type de résultat s’intéresse donc à la **’manière’ dont le service public est rendu**, dans son interface avec l’usager – citoyen. Les considérations sur la qualité de la politique publique ne sont pas incluses dans ce type de résultat.

Nous retiendrons :

- évaluation annuelle du résultat
- perception de la prestation de service (accueil, accessibilité, justesse des informations fournies, etc.)
- les résultats permettent d’appréhender la satisfaction du citoyen-usager

8.3.2.3 *Résultat en termes de gestion*

Les résultats de gestion ” *sont mesurés et évalués en nombre ou en valeur sur une base périodique annuelle à partir des données collectées sur les opérations internes à l’organisation publique. (...) Ils traduisent la capacité managériale des équipes de direction à concevoir, mettre en oeuvre et ajuster des pratiques et des outils de transformation des ressources mises à leur disposition en biens et services à livrer à la population, aux entreprises ou à d’autres institutions.* ” (Mazouz, Leclerc, and Tardif 2008, 21–22).

Ce type de résultat révèle donc **l’efficacité interne à l’organisation**.

Nous retiendrons :

- évaluation annuelle du résultat
- efficacité interne de l’organisation
- les résultats permettent d’appréhender une activité gestionnaire.

8.3.2.4 Résultat comme point de cristallisation d'enjeux gestionnaires variés

La mise en oeuvre de la Gestion par résultat soulève des questions de plusieurs ordres auxquelles (Mazouz 2017) consacre un chapitre entier dans son ouvrage :

- **Éthique** (Facal and Mazouz 2017) avec la question des effets pervers qui peuvent passer inaperçus si cette dimension n'est pas prise en compte dans les mécanismes de reddition de compte
- **gestion de la qualité** (Lozeau 2017) ;
- **outils de contrôle et de pilotage** (Mériade 2017) qui vont mobiliser les indicateurs de résultat ;
- **association au processus organisationnel** (Fontaine and Mazouz 2017)
- **apprentissage individuel et collectif** associées à la gestion par résultat qui souligne l'importance, 1) de la forte volonté des responsables (bien qu'insuffisante à elle seule), 2) d'un engagement collectif d'un nombre conséquent d'acteurs ; et 3) d'une co-construction progressive fondée sur des mémoires collectives ancrées dans des bases de connaissances (Bouvier 2017, 280–81).

Ces chapitres soulignent à nouveau la diversité des enjeux organisationnels associés à la notion de résultat. Ils rappellent que ces dimensions, bien qu'extérieures à la notion de résultat à proprement parler, font partie du 'contexte' d'énonciation¹³⁷ des allégations managériales que nous rencontrons dans la recherche.

8.4 Construction du guide de terrain

Nous abordons maintenant la dernière étape de notre préparation à l'exploration des terrains : la construction de notre 'guide de terrain' (cf. § 8.1 de ce chapitre).

¹³⁷ Voir chapitre 4 § 4.1.1.2 sur le contexte d'énonciation et son importance pour les études en performativité critique.

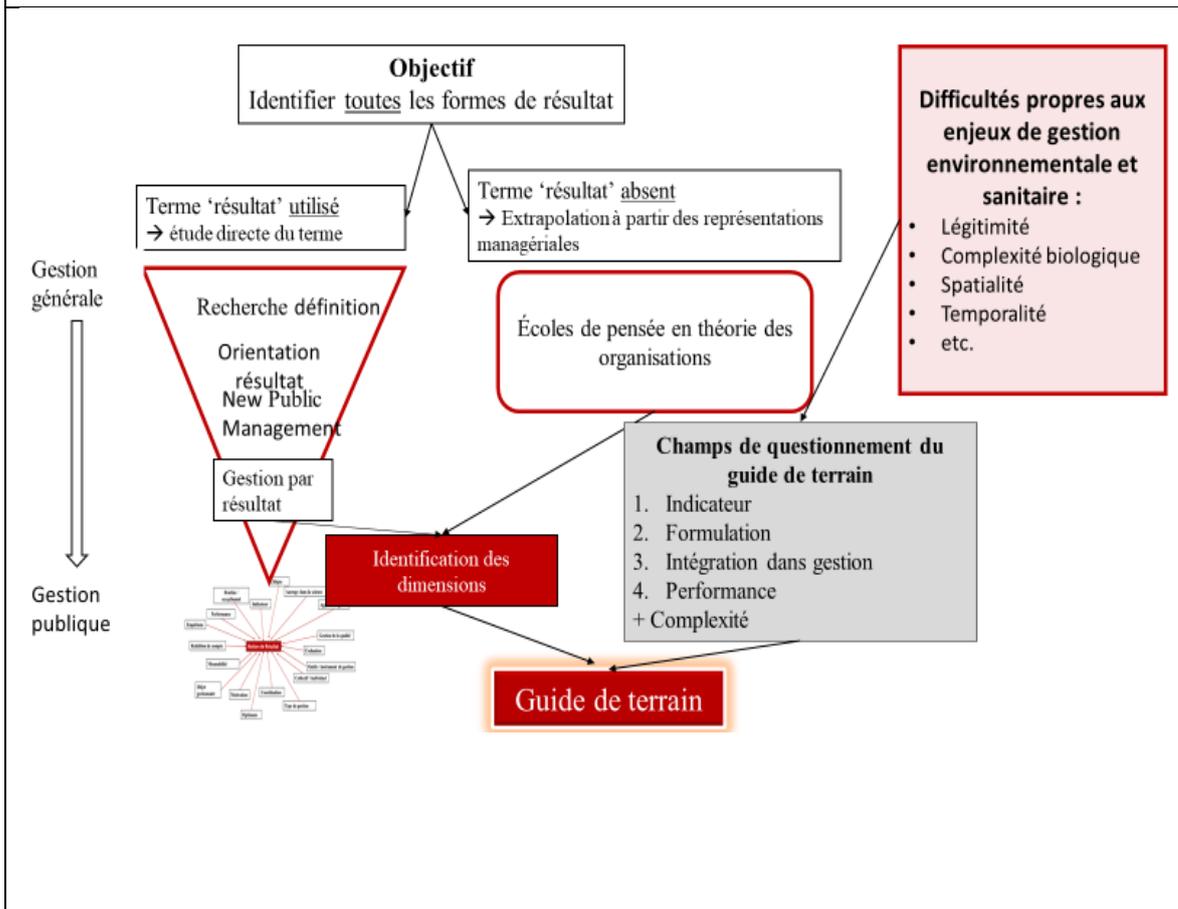
8.4.1 Méthode de construction du guide de terrain

8.4.1.1 Stratégie générale de construction du guide de terrain

Les grandes étapes de la construction du guide de terrain - à partir la littérature gestionnaire et des questionnements propres à nos thématiques d'intérêt - sont présentées dans la figure ci-dessous.

Figure 9 : Schéma de stratégie de construction du guide de terrain

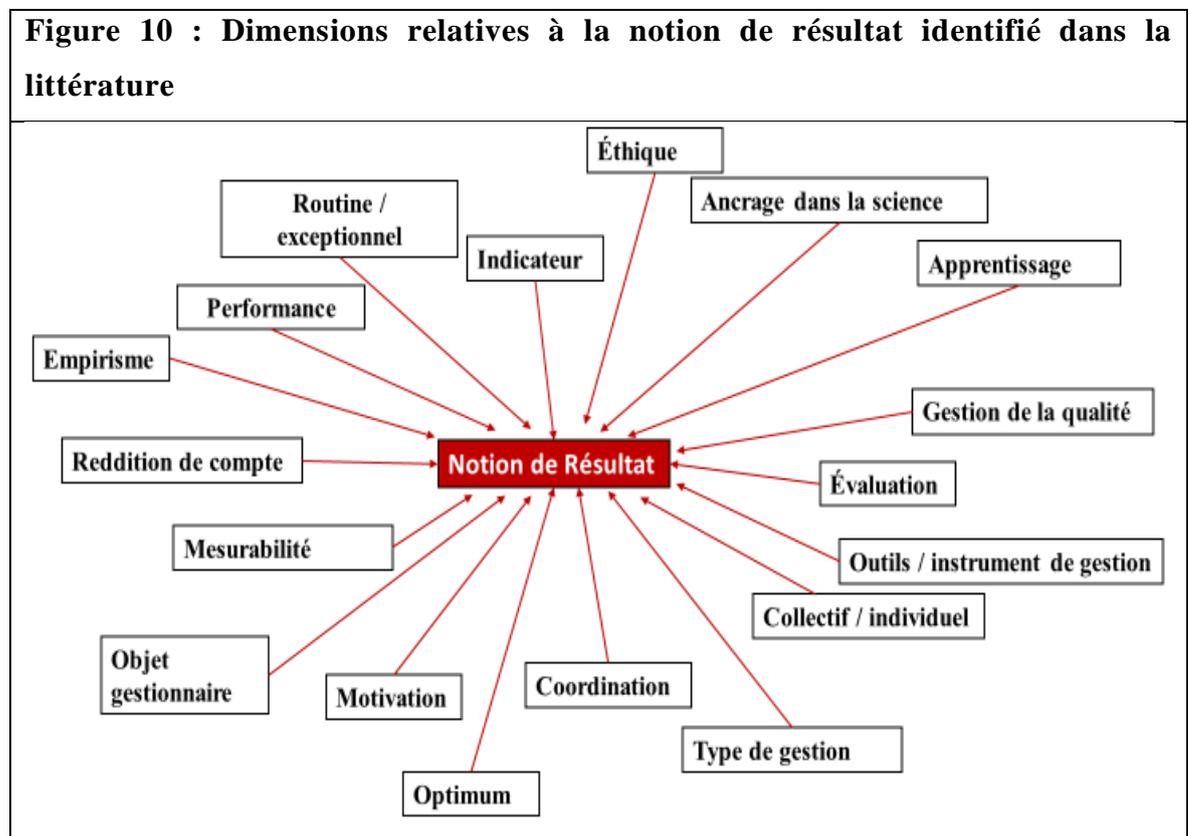
La rencontre des caractères de résultat identifiés avec les difficultés gestionnaires propres aux thématiques biologiques nous amène à formuler des axes de questionnement, qui regroupent les caractères en ensembles cohérents.



8.4.1.2 Identification des dimensions relatives à la notion de résultat et leurs variations

Tout au long de ce chapitre, les champs de la littérature gestionnaire ont illustré la diversité des formes que peuvent prendre les résultats, ainsi que les enjeux associés à sa conception. La nature du résultat, sa conception, son évaluation, le type de rapport à l'action qu'il traduit, etc. sont autant de points d'entrée sur la notion de résultat en sciences de gestion. La littérature gestionnaire confirme la pertinence de considérer non seulement ce qui est dit sur le résultat en lui-même, mais aussi la manière dont il va être mobilisé dans le schéma gestionnaire (pour l'évaluation, pour l'apprentissage collectif, etc.).

Les éléments mis en exergue dans les encadrés 'Nous retiendrons...' des paragraphes ci-dessus sont autant de dimensions relatives à la notion de résultat qu'il nous a fallu regrouper en catégories. En effet, le guide de terrain doit refléter de manière structurée ces points d'entrée vers la notion de résultat. La figure ci-dessous récapitule les dimensions relatives à la notion de résultat que nous avons identifiées.



Dans nos observations, toutes les dimensions du résultat ne sont pas explicitées à chaque fois, elles peuvent être présentes ou absentes. Chacune de ces dimensions possède, selon sa nature, soit une échelle soit des modalités. Par exemple, la spatialité est une dimension du résultat, qui se décline selon une échelle d'amplitude spatiale selon les situations, avec des variations de type 'à l'échelle d'un champ', à l'échelle nationale, 'à l'échelle d'un continent', etc.

Pour chacune des dimensions identifiées précédemment, nous avons repris le contenu des encadrés 'Nous retiendrons...' dispersés dans les paragraphes précédents pour identifier leurs échelles ou modalités respectives.

8.4.1.3 Regroupement des dimensions en catégories utiles pour l'exploration de terrain

Après avoir identifié le plus largement possible les caractères relatifs à la notion de nous les avons agrégés en un ensemble cohérent et lisible. Se pose alors la question de savoir sur quelle base procéder à ces regroupements.

Dans nos chapitres précédents (surtout au chapitre 2) nous avons identifié des points d'attention spécifiques aux enjeux (agri)environnementaux et sanitaires émergents. Ces points d'attention doivent nous alerter dans notre exploration des allégations managériales des terrains, parce qu'ils représentent chacun un niveau de difficulté à la formulation de résultat pouvant faire l'objet d'une rémunération, pour nos thématiques d'intérêt.

En effet, sur les thématiques qui nous intéressent, nous pouvons nous attendre à de fortes contraintes relatives aux dimensions suivantes :

- 1) **Le choix d'un indicateur de résultat** : quel est l'objet gestionnaire saisi par le résultat ? Dans quelle mesure l'indicateur est-il le meilleur pour rendre visible le résultat ? Comment se justifie la pertinence de l'indicateur de résultat ?
- 2) **La manière dont le résultat est formulé** : par qui, comment, avec quel degré d'ancrage dans la science ?
- 3) **La manière dont le résultat est intégré dans l'action de gestion** : comme objectif fixé initialement ? Comme aide à la décision ? Comme outil d'évaluation en ex-post ?

- 4) **Le rapport entre le résultat et l'évaluation de la performance**, et donc de la reddition de compte de cette performance : pour qui ? Par qui ? Dans quel but ?
- 5) **Le rapport entre le résultat et la relation à la complexité** : le résultat est-il inscrit dans une perspective réductionniste ou au contraire holistique ? Quelles sont les dimensions spatiales et temporelles sous-jacentes ?

Nous avons repris ces questionnements précédents comme autant de dimensions pour notre guide de terrain. Par aller-retour avec des sous-champs des terrains en cours d'observation, nous avons fait des essais de guide de terrain.

À l'usage, la dimension 5 qui porte sur le rapport entre le résultat et la relation à la complexité nous a posé problème. En effet, le rapport à la complexité promu dans les allégations managériales étudiées ne permet pas d'identifier une forme de résultat. Au contraire, c'est plutôt l'identification du résultat et de son contexte de formulation et d'intégration dans le processus de mise en gestion qui éclaire le rapport à la complexité. Nous avons donc décidé de retirer le cinquième axe de notre guide de terrain. La relation à la complexité observée dans un terrain viendra en complément de l'analyse, mais pas pour identifier des formes de résultat.

Ainsi, nous structurons notre guide de terrain autour de quatre champs de questionnement (voir encadré ci-dessous). Ceux-ci sont formulés comme des questions que nous adresserons à nos terrains d'observation.

Encadré 17 : Les quatre champs de questionnement structurant le guide de terrain

Champ 1 - Qu'est-ce qui est saisi par le résultat ? (Nature et indicateur de résultat)

Champ 2 - Comment le résultat est-il construit ? (Formulation du résultat)

Champ 3 - Comment le résultat est-il intégré dans le schéma gestionnaire ? (Place du résultat dans l'action)

Champ 4 - Comment le résultat est-il mobilisé pour évaluer la performance de la mise en gestion ? (Évaluation de la performance et résultat)

En théorie, ils pourraient être utilisés pour l'exploration de la notion de résultat sur n'importe quelle thématique gestionnaire¹³⁸.

¹³⁸ Par exemple, nous pourrions explorer des terrains de performativité de la notion de résultat dans les politiques publiques de l'éducation nationale.

8.4.2 Description du guide de terrain

En faisant se rencontrer les quatre dimensions de questionnement et les niveaux de difficulté identifiés sur les thématiques mises en gestion, nous voyons se dessiner une première ossature de notre guide de terrain. Chaque champ de questionnement regroupe plusieurs dimensions du résultat. Les vingt-cinq (25) dimensions identifiées, ainsi que leurs variations sous forme d'échelle ou de modalités sont présentées une à une ci-dessous.

8.4.2.1 Champ 1 : Dimensions relatives à la nature et à l'indicateur de résultat

1- Dimension d'optimalité de l'indicateur de résultat : décrit dans quelle mesure le résultat observé est le fruit d'une recherche d'optimisation. Le résultat formulé est-il le meilleur pour l'objectif qui puisse être poursuivi ? Ses concepteurs pensent-ils qu'un résultat optimal existe ? Si oui est-ce que ce résultat optimal est atteignable ? Le résultat est-il simplement un résultat jugé 'satisfaisant' pour la mise en gestion ? Selon les cas, les résultats peuvent être considérés comme des optimums de production qui sont atteignables, ou bien au contraire traduisent l'absence de croyance dans l'existence d'un optimum dans la situation gestionnaire.

2- Dimension d'ancrage de l'indicateur de résultat sur la preuve scientifique : explore dans quelle mesure le résultat a un caractère d'incontestabilité scientifique. La proposition de résultat s'appuie-t-elle sur l'allégation que seules la science et la rationalité peuvent produire un 'bon' résultat ? Faut-il que la causalité entre la production du résultat et l'effet escompté soit scientifiquement prouvée ? Ou bien le résultat valorise-t-il les savoirs empiriques et expérientiels ?

3- Dimension de la nature de l'élément saisi par l'indicateur de résultat : l'indicateur de résultat saisit-il une production routinière, dans un type de gestion mécaniste ? Ou bien reflète-t-il un résultat exceptionnel, dans un type de gestion organique ?

4 – Dimension de l'objet gestionnaire saisi : ici nous regroupons les catégories de résultats observés dans la littérature gestionnaire : 1) les résultats de prestation de service, 2) de gestion opérationnelle, 3) d'orientation, 4) d'amélioration globale, 5) les résultats pour bénéficiaire, 6) pour le personnel, 7) pour la société, 8) en lien avec les

performances clés, 9) les résultats de compréhension de l'organisation ou de l'environnement, 10) les livrables de l'organisation, 11) le niveau d'adaptabilité de l'organisation et 12) les résultats d'apprentissage de l'organisation.

5 – Dimension du rapport à la mesurabilité de l'indicateur de résultat, selon qu'il est formulé de manière quantitative ou qualitative, s'il est mesurable

6 – Dimension d'artificialité de l'indicateur de résultat : par artificialité, nous entendons le degré de construction de l'indicateur de résultat : est-ce un indicateur construit (par exemple un indice pondéré ou le fruit d'un agrégat de plusieurs indicateurs), ou bien est-ce un indicateur directement observable (par exemple une température ou une couleur) ?

7 – Dimension d'agrégation pour la formulation de l'indicateur de résultat : l'indicateur de résultat est-il le fruit d'un agrégat de plusieurs indicateurs ? Ou bien est-ce un indicateur de résultat qui ne repose sur aucun autre indicateur ?

8 – Dimension de comparaison de l'indicateur de résultat proposé avec des indicateurs de résultat alternatifs. Pour un résultat donné, dans quelle mesure l'indicateur retenu a-t-il été comparé avec d'autres indicateurs qui pourraient également être pertinents pour saisir le résultat ?

9 – Dimension de généricité de l'indicateur de résultat proposé : l'indicateur a-t-il vocation à pouvoir être employé dans d'autres situations de gestion ou est-il considéré comme étant uniquement valable dans un contexte particulier ?

8.4.2.2 Champ 2 : Dimensions relatives à la formulation du résultat pertinent

10 – Dimension du degré d'empirisme du processus de formulation du résultat : identifie dans quelle mesure la formulation du résultat s'est ancrée (ou pas) sur une étude du terrain avant, et pendant l'action de gestion. Selon les cas, le degré d'empirisme peut être faible s'il n'y a pas d'étude du terrain préalable ; ou fort si la formulation du résultat découle d'un étude de terrain préalable, voire qu'elle évolue au cours du processus de mise en gestion.

11- Dimension du degré de contingence dans la formulation du résultat : identifie dans quelle mesure le processus de formulation du résultat s'inspire de résultats déjà existants ou si le résultat est formulé spécifiquement pour la situation gestionnaire. Ce point vient s'articuler avec la dimension ci-dessus, mais s'en distingue dans la mesure

où nous intéressons ici au processus de formulation du résultat, et non pas aux allégations sur le caractère générique de l'indicateur sélectionné. Le degré de contingence peut être faible si le résultat est repris à l'identique à partir d'une autre situation de gestion similaire ; intermédiaire si le processus de formulation s'ancre dans une étude des 'bonnes pratiques' ; ou fort si la manière dont le résultat est formulé est spécifique à la situation de mise en gestion.

12- Dimension du degré de négociation dans la formulation du résultat : identifie dans quelle mesure les membres du collectif (ou individuels) qui vont produire le résultat ont la possibilité de déterminer eux-mêmes le résultat. Le degré de négociation est faible si le résultat est imposé aux parties prenantes sans qu'elles puissent le négocier ; ou fort si le résultat est simplement proposé pour être négocié.

13 – Dimension de la modalité de coordination pour la formulation de résultat ici nous nous intéressons à la manière dont les personnes en charge de produire le résultat sont impliquées dans la formulation du résultat. Cette dimension complète la dimension 12 en capturant non pas le degré de négociation possible pour les personnes impliquées, mais le cadre de la formulation coordonnée. En effet, la formulation du résultat dans un schéma gestionnaire peut se faire 1) par contact direct, 2) par petits groupes de travail à l'échelle du terrain, ou 3) par des comités avec des représentants du terrain.

14 – Dimension de la temporalité de coordination pour la formulation: qui éclaire à quel moment dans le processus de mise en gestion la formulation du résultat intervient. Cette dimension est très liée à la précédente. En effet, quelles que soient les modalités de la coordination, celle-ci – si elle a lieu - peut avoir lieu de manière précoce dans le processus de mise en gestion, à un stade avancé, de manière ponctuelle ou bien continue et permanente. Par exemple, nous pourrions observer des situations où les personnes concernées par la production de résultat sont impliquées dès le début (par exemple en étant informées), mais avec une marge d'influence sur la formulation très faible. À l'inverse, nous pourrions observer des participants complètement ignorants d'un projet de paiement au résultat les concernant, mais qui auraient une grande liberté de négociation lorsqu'un tel schéma leur serait proposé.

15 – Dimension de l'existence d'une médiation technologique dans la formulation du résultat : ici, nous nous intéressons à la manière dont le résultat dépend d'une

technologie ou d'un outil (par exemple un thermomètre pour la température) ; ou au contraire, est directement saisissable par les sens humains (présence d'une plante sur une parcelle par exemple).

16 – Dimension de la considération des coûts de transaction associés à la formulation de résultat. Selon les cas, ces couts de transaction peuvent être faibles ou élevés, ou bien ne pas entrer en considération dans le processus de formulation du résultat.

17 – Dimension de la considération des coûts de contrôle de la production du résultat. Là aussi cette dimension peut orienter le processus de formulation de ce qui est un résultat pertinent.

8.4.3.3 Champ 3 : Dimensions relatives à l'intégration du résultat dans le processus gestionnaire

18 – Dimension de la temporalité de la mobilisation du résultat dans le processus de mise en gestion : ici nous nous intéressons à la phase de la mise en gestion qui va mobiliser le résultat formulé : le résultat est-il mobilisé dans une phase de planification (par exemple – 20% dans l'utilisation de produits phytopharmaceutiques sur l'année à venir), reflète-t-il une responsabilisation durant la phase d'exécution (par exemple résultat comme % d'achèvement d'un plan d'action) ? Ou bien est-il considéré dans le processus d'évaluation de la performance (par exemple résultat comme nombre de naissance recensé pour une espèce sauvage) ?

19 – Dimension du rapport entre résultat et finalité de l'action gestionnaire : cette dimension révèle dans quelle mesure la production du résultat est considérée comme la finalité du processus de mise en gestion. Le produit est-il la finalité ultime de l'action de mise en gestion (avec par exemple un résultat de type impact) ? Ou bien la production du résultat est-elle considérée comme une étape dans la suite téléologique de l'action ? Selon les cas, le résultat peut être présenté comme 1) la finalité de l'action gestionnaire sans s'intéresser aux conséquences de la production du résultat ; 2) comme la dernière étape sur laquelle le gestionnaire peut agir, mais sans qu'elle soit la finalité de l'action ; ou bien 3) comme une étape du processus de production de l'objectif parmi d'autres.

20 – Dimension de lien explicite entre le résultat et les moyens pour l'atteindre : nous étudions ici dans quelle mesure les moyens et les résultats sont pensés de manière

simultanée dans le processus de mise en gestion, ou s'ils sont dissociés. Selon les cas, 1) le résultat poursuivi et les moyens à disposition pour sa production sont définis simultanément ; ou 2) le schéma gestionnaire propose un accompagnement (c'est-à-dire une mise à disposition de moyens) pour la production du résultat ; ou 3) le résultat et les moyens à disposition dans le schéma gestionnaire sont dissociés.

21 – Dimension motivationnelle associée au résultat : étudie dans quelle mesure le potentiel de motivation du résultat est présenté dans le discours. Selon les cas, l'ambition motivationnelle du résultat peut s'appuyer sur 1) une contrainte ou une obligation, 2) la rémunération financière, 3) l'apprentissage par les parties prenantes, 4) sur les valeurs personnelles associées à la production du résultat, ou 5) sur la reconnaissance sociale associée au résultat.

22- Dimension de la contractualisation autour du résultat : la production du résultat fait-elle l'objet d'un contrat entre les producteurs du résultat et les 'financeurs'.

8.4.3.4 Champ 4 : Dimensions relatives à la mobilisation du résultat pour l'évaluation de la performance

23 – Dimension de la modalité de contrôle de la production du résultat rémunéré : comment la production du résultat est-elle vérifiée ? Et par qui ? Selon les cas, ce contrôle de production peut avoir lieu en interne à l'organisation, ou bien vis-à-vis d'un tiers externe à l'organisation. Dans ce dernier cas, le contrôle de la production du résultat peut être pris en charge par un organisme évaluateur public ou privé, ou bien par l'intermédiaire des marchés.

24 – Dimension des modalités d'intégration du résultat dans le processus d'évaluation de la performance : Le résultat est-il pris en compte dans l'évaluation ? La performance se mesure-t-elle par écart entre résultat et objectif ? Le résultat n'est-il qu'un paramètre parmi d'autres pour l'évaluation de la performance ? Le résultat faisant l'objet d'une rémunération est-il décorrélé des paramètres pris en compte dans l'évaluation de la performance gestionnaire ?

25 – Dimension de l'assimilation entre le résultat et la performance : dans quelle mesure retrouvons-nous une allégation de confusion entre le résultat observé et la performance de la mise en gestion ? Selon les cas, le niveau de production du résultat est reflète directement la performance de l'ensemble ; tandis que d'autres considèrent

que le résultat est trop influencé par des facteurs externes pour être assimilable à un niveau de performance du schéma de gestion.

Conclusion du chapitre 8

Ce chapitre nous a conduits dans l'exploration de plusieurs champs de la littérature gestionnaire en mesure d'éclairer les enjeux et les propositions de résultat payable. Nous avons choisi un survol large de la littérature afin de nous préparer à identifier toutes les formes possibles de résultat qui serait payable (du moins en théorie). Notre exploration nous a permis d'identifier plusieurs niveaux de discours relatifs à la notion de résultat.

Sur cette base, nous avons construit notre outil d'exploration, en l'articulant autour de quatre champs de questionnement, qui éclairent la notion de résultat. Ces champs regroupent plusieurs dimensions qui permettent de décrire les représentations associées au terme de résultat. Chaque dimension, selon sa nature présente des variations sous la forme d'échelle ou de modalités.

De ce travail est né notre guide de terrain, présenté dans la figure ci-dessous, et qui sera mobilisé lors de nos observations.

Figure 11 : Guide de terrain

Le guide présente, pour chacune des dimensions qui sont numérotées de 1 à 25, les modalités ou les échelles qui lui sont associées dans un cadre à bordure plus large. Les numéros de dimensions correspondent aux descriptions du §8.4.2 Description du guide de terrain.

N°	Dimension	<i>Échelles ou modalités</i>		
Champ 1 : Qu'est-ce qui est saisi par le résultat ? Dimensions relatives à la nature et à l'indicateur de résultat				
1	Optimum	Existe Est atteignable	Existe N'est pas atteignable	N'existe pas Le résultat doit être satisfaisant
2	Ancrage de l'indicateur de résultat sur la preuve scientifique	Seules la science et la rationalité peuvent amener à une bonne formulation de résultat		Valorisation des savoirs empiriques et expérientiels
3	Type de gestion	Routinière/ Résultat mécaniste	Intermédiaire	Exceptionnel/ Résultat organique

N°	Dimension	Échelles ou modalités			
4	Objet gestionnaire saisi par le résultat	Prestation de service	Gestion opérationnelle	Orientation	Amélioration globale
		Bénéficiaire	Personnel	La société	Lien avec les performances clés
		Compréhension de l'organisation ou de l'environnement	Livrable de l'organisation	Adaptabilité de l'organisation	Apprentissage de l'organisation
5	Rapport à la mesurabilité	Indicateur chiffré, quantifiable, mesurable		Indicateur qualitatif, non mesurable	
6	Artificialité de l'indicateur	L'indicateur n'est pas directement observable (par exemple un indice)		L'indicateur est directement mesurable (par exemple une température)	
7	Agrégation pour la formulation de l'indicateur	Agrégat de plusieurs indicateurs		Indicateur unique	
8	Comparaison de l'indicateur avec des indicateurs alternatifs	oui		non	
9	Ambition de généricité du résultat	Résultat applicable à toutes les situations de gestion	Intermédiaire	Résultat uniquement valable dans un contexte particulier	

N°	Dimension	Échelles ou modalités		
Champ 2: Comment le résultat est-il construit? Dimensions relatives à la formulation du résultat pertinent				
10	Degré d'empirisme	Faible (résultat formulé sans étude préalable du terrain)	Intermédiaire (résultat formulé sur la base d'une étude préalable à l'action)	Fort (résultat formulé sur la base d'une étude préalable et reformulée au cours de l'action)
11	Degré de contingence	Faible (résultat repris depuis un autre cas)	Intermédiaire : (résultat inspiré de 'bonnes pratiques', mais adapté)	Forte : définition du résultat au cas par cas
12	Degré de négociation dans la formulation du résultat	Faible – résultat imposé et non modifiable intermédiaire Fort – résultat proposé et modifiable		
13	Modalité de coordination pour la formulation de résultat	Pas de coordination dans la formulation du résultat	Oui : existence d'une coordination pour la formulation du résultat Par petits groupes de travail Par contact direct Par comités avec représentants du terrain	

N°	Dimension	Échelles ou modalités		
14	Temporalité de coordination pour la formulation de résultat	Pas de coordination dans la formulation du résultat	Coordination en continu	Coordination ponctuelle
			Coordination précoce avec les acteurs de terrain	Coordination tardive avec les acteurs de terrain
15	Existence d'une médiation technologique dans la formulation du résultat	Résultat mesuré grâce à une technologie (ex : un thermomètre pour la température)		Résultat directement observable sans technologie
16	Considération des coûts de transaction associés à la formulation du résultat	Faibles	Non considérés	Forts
17	Considération des coûts de contrôle de la production du résultat	Faibles	Non considérés	Forts

N°	Dimension	Échelles ou modalités				
Champ 3: Comment le résultat est-il intégré dans le schéma gestionnaire?						
Dimensions relatives à l'intégration du résultat dans le processus gestionnaire						
18	Temporalité de la mobilisation du résultat dans le processus de mise en gestion	Planification - résultat défini avant l'action	Responsabilisation - association entre résultat et plan de gestion	Évaluation - résultat considéré en relation avec la performance		
19	Rapport entre le résultat et la finalité de l'action le résultat est considéré comme...	La finalité de l'action (on ne s'intéresse pas à ce qui se passe après la production du résultat)	La dernière étape sur laquelle le gestionnaire peut agir, mais pas la finalité de l'action	Une étape du processus de production de l'objectif (déplacement de problème)		
20	Explicitation du rapport entre le résultat proposé et les moyens pour le produire	Résultats et moyens sont définis de manière simultanée	Propose un accompagnement pour la production du résultat	Dissociation entre moyens et résultats		
21	Caractère motivationnel	Motivation par la contrainte : obligation	Motivation par la rémunération	Motivation par l'apprentissage	Motivation par les valeurs personnelles associées à la production du résultat	Motivation par la reconnaissance sociale associée au résultat

N°	Dimension	Échelles ou modalités		
22	Contractualisation autour du résultat	Oui		non
<p>Champ 4: Comment le résultat est-il mobilisé pour évaluer la performance de la mise en gestion? (Évaluation de la performance et résultat)</p>				
23	Modalité de contrôle de la production du résultat rémunéré	En interne à l'organisation	Vis-à-vis d'un tiers à l'organisation	
Organisme évaluateur public			Organisme évaluateur privé	Évaluation par le marché
24	Modalité d'intégration du résultat dans le processus d'évaluation de la performance	Mesure de l'écart entre l'objectif et le résultat	Intégration pondérée du résultat dans l'évaluation de la performance	Résultat n'est qu'indicatif, prise en compte d'autres paramètres
25	Lien d'assimilation entre le résultat et la performance	Forte: Le résultat reflète la performance	Intermédiaire: Acceptation d'un décalage entre résultat et performance réelle	Faible: Le résultat peut être influencé par des éléments extérieurs

PARTIE 3 : Observations de terrain

Après avoir présenté le contexte de la recherche, sa problématique et la stratégie d'exploration de la notion de résultat dans les différents terrains sélectionnés ; cette partie présente les observations réalisées sur différents terrains. Nous y présentons les observations de terrain et leur résultat respectifs, en partant des observations les plus distantes de la notion de résultat vers celles les plus appliquées.

En effet, nous commençons dans le **chapitre 9** à rechercher les allégations managériales, pour la plupart implicites, dans la littérature scientifique du nexus environnement santé. Par une revue systématique de la littérature, nous explorons les représentations de ce qui pourrait être considéré comme pertinent à rémunérer, dans la perspective de plusieurs 'approches intégrées de la santé'. Nous avons cherché à identifier ce qui émerge comme propositions de mise en gestion de la part de scientifiques dans le nexus.

Nous continuons cette exploration d'approche intégrée de la santé dans le **chapitre 10**, en approfondissant une d'entre elles : l'approche One Health. Le chapitre 10 apporte un resserrement dans notre exploration, avec l'étude d'une tentative d'institutionnalisation de l'approche One Health par le secteur public. Ici, nous étudions les représentations personnelles de praticiens appartenant au secteur public, en Europe, au grès d'entretiens approfondi. L'objectif est d'explorer les modalités d'une compatibilité entre One Health et l'orientation résultat dans le secteur public. Nous poursuivons cette exploration dans un cercle associatif par le biais d'un *Bulletin board*.

Dans un second temps, nous explorons les discours sur la protection de la biodiversité agricole et des services écosystémiques, car ils font déjà l'objet de réflexions explicites sur le paiement au résultat. Nous abordons donc frontalement la question du paiement au résultat. Le **chapitre 11** présente les observations réalisées lors l'occasion d'un

atelier conçu et animé au sein de l'équipe de recherche allemande iDiv, sur les paiements au résultat pour la protection de la biodiversité.

Enfin, le **chapitre 12** offre une perspective sur la mise en œuvre réelle de paiement au résultat pour la protection de la biodiversité agricole en Europe. À travers l'étude de cas pilotes, et en nous appuyant sur notre guide de terrain, nous explorons les résultats retenus comme pertinents pour faire l'objet d'un paiement.

CHAPITRE 9 – ALLEGATIONS MANAGERIALES DANS LES PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES DU NEXUS ENVIRONNEMENT – SANTE

Introduction du chapitre 9

Dans ce chapitre, nous abordons l'exploration de la notion de résultat dans le nexus environnement santé par l'étude des publications scientifiques *peer-review*. Le 'nexus environnement santé' décrit un champ de recherche au croisement entre les disciplines attachées historiquement aux études environnementales et aux études en santé publique respectivement. Les interconnexions entre les deux disciplines sont de plus en plus reconnues et étudiées, formant un espace où les disciplines dialogues, innove, et s'entrecroisent pour adapter leurs schémas mentaux et leurs techniques de recherche à l'étude d'objets scientifiques nouveaux. Le nexus environnement santé englobe les thématiques biologiques qui sont difficiles à rattacher aux études environnementales ou de santé publique à l'exclusion l'une de l'autre. Il est parcouru par plusieurs courants de recherche interdisciplinaire, parmi lesquelles les 'approches intégrées de la santé'. Notre objectif d'exploration consiste à identifier les différentes propositions managériales des chercheurs lorsqu'ils emploient des canaux de communication destinés à leurs pairs. Il s'agit de la phase la plus exploratoire et prospective de notre travail, puisque nous cherchons à reconnaître des formes qui pourraient s'apparenter à un résultat au sens gestionnaire, sans que celui-ci soit nommé ainsi.

Nous avons tout d'abord délimité le nexus environnement santé en identifiant les approches de la recherche intégrée de la santé que nous voulions étudier en détail. Une recherche systématique de la littérature nous a permis d'identifier des publications qui tentent d'explicitement les représentations de chacune de ces approches. Ce type de publication va au-delà de la description d'observations scientifiques. **Ce sont des discours sur des réalités qui contiennent implicitement ou explicitement des prescriptions pour interagir avec ces réalités ; nous considérons ces prescriptions implicites ou explicites comme des "allégations managériales", que nous étudions ici.**

Dans une deuxième partie de ce chapitre, nous explicitons comment nous avons procédé au codage et à la synthèse des allégations managériales observées à partir du corpus de publications scientifiques étudiées. Les observations réalisées sur les allégations managériales ne sont pas présentées dans ce manuscrit.

Enfin, nous présentons dans une troisième partie comment l'étude de corpus a éclairé la notion de résultat au regard de notre travail d'analyse du nexus environnement - santé.

Ce travail, réalisé en collaboration avec l'équipe de recherche allemande, a été rédigé en anglais. Nous rapportons ici les éléments essentiels de la méthodologie et des conclusions de ces travaux.

9.1 Problématique et méthode de revue systématique du nexus

9.1.1 Présentation du Nexus environnement santé

Le nexus environnement santé décrit un champ de recherche qui s'intéresse de manière conjointe aux enjeux de préservation de la santé et de l'environnement. La santé et l'environnement y sont considérés dans leur acceptation la plus large. Nous restreindrons ces dimensions (voir ci-dessous) pour correspondre au périmètre de nos thématiques d'intérêt.

9.1.1.1 Le terme 'nexus'

Le terme nexus est d'origine latine, il est utilisé pour décrire un noeud, une articulation entre deux ou plusieurs notions ou concepts (Gautier and Pinasseau 2018). Nous retrouvons le terme de nexus mobilisé dans le titre d'un programme d'évaluation en cours de réalisation par IIPBES : le Nexus assessment¹³⁹ (IPBES secretariat 2019).

Dans notre recherche, le terme nexus désigne un espace d'articulation entre les recherches environnementales et en santé publique (voir fig. 12 ci-dessous).

9.1.1.2 Le terme 'environnement'

¹³⁹ Présentation de l'objectif du projet sur le site internet de l'IPBES : " Thematic assessment of the interlinkages among biodiversity, water, food and health (nexus assessment), which will examine the interlinkages among the sustainable development goals related to food and water security, health for all, protecting biodiversity on land and in the oceans and combating climate change"

Dans notre étude du nexus, nous ne nous sommes intéressés qu'à des environnements naturels ou semi-naturels : c'est-à-dire les espaces non anthropisés et les espaces cultivés ou exploités par l'Homme. Par contre, nous avons exclu les environnements industriels et intérieurs. En effet, les influences des environnements artificiels sur la santé publique qui ont des caractéristiques différentes de celles qui nous intéressent dans la recherche. Par exemple, un enjeu sanitaire environnement – santé publique est la pollution sonore (Marseille et al. 2021). Nous n'avons pas le bagage scientifique nécessaire pour en comprendre les spécificités, et nous l'avons donc exclu de notre champ de considération, tout en reconnaissant son importance.

9.1.1.3 Le terme 'santé'

Nous nous sommes appuyés d'une part sur la définition de l'OMS¹⁴⁰ (voir Glossaire). Cette définition souligne que la santé humaine consiste non seulement en l'absence de maladie, mais aussi dans le bien-être des personnes. Le terme de santé peut s'appliquer à tout être vivant. Il existe un débat sur la pertinence de parler de santé pour un environnement (Lancaster 2000), en se fondant sur l'argument qu'un écosystème n'est pas un organisme vivant à proprement parler. Dans notre recherche, nous avons considéré que le terme de santé pouvait être étendu par analogie à l'état d'un écosystème, dans la mesure où un écosystème est constitué des interdépendances entre espèces et que son état général est influencé et influence en retour l'état de santé des individus qui le composent.

Dans la recherche, nous mobiliserons ce terme de santé dans une acception large qui inclue la santé humaine, la santé des animaux (domestiques et sauvages) ; la santé des végétaux, et la santé des écosystèmes.

9.1.2 Recherche des allégations managériales dans des publications scientifiques

Dans ce chapitre, nous nous intéressons à un canal de communication particulier : la publication scientifique *peer-reviewed*. L'étude de ce mode de communication est en cohérence avec notre positionnement de rechercher en performativité critique (cf.

¹⁴⁰ En 1946, l'Organisation Mondiale pour la Santé (OMS) définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité » dans le préambule de sa constitution (WHO 1946)

Chapitre 4). Il nous permet d'explorer la notion de résultat sous plusieurs angles que nous décrivons ci-dessous.

Ce type de communication est produit par des chercheurs pour des chercheurs (tout en reconnaissant que le lectorat de certains articles n'est pas réservé qu'à des chercheurs). Il s'agit d'un exercice standardisé, qui possède ses propres codes dans chaque discipline. Dans ce sens, **ce type de communication présente un discours assez homogène dans le style**, ce qui facilitera l'identification des spécificités relatives au fond des idées élaborées.

De plus, les publications scientifiques revues par les pairs **reflètent l'avancée des réflexions en cours au sein d'une communauté scientifique**. Les articles publiés trouvent un écho chez les autres chercheurs. Ils correspondent à une question d'actualité et d'intérêt dans la discipline. Nous avons donc considéré que nos observations reflètent les réflexions en cours dans les communautés de chercheur travaillant sur le nexus environnement santé.

De plus, ce type de communication n'est pas principalement destiné à des décideurs publics où à influencer la construction d'un programme de gestion. Les énoncés contenus dans ces publications n'ont pas vocation à influencer directement les politiques publiques, mais à faire progresser les réflexions scientifiques des lecteurs (ici les pairs des chercheurs). Nous avons donc considéré que **les allégations managériales de ces publications s'exprimaient sans être contraintes par une intégration des considérations managériales**.

Pour résumer, nous avons considéré que **ce canal de communication pouvait d'une part refléter les représentations d'une communauté de recherche, et d'autre part les exprimer sans censure ou préformatage pour répondre à une complexité gestionnaire**.

Sur la base d'un corpus de publications scientifique dont la construction est décrite au paragraphe suivant, notre question de recherche est donc la suivante :

Dans le nexus environnement santé, quelles sont les allégations managériales relatives à la notion de résultat des approches intégrées de la santé ?

9.1.3 Délimitation de l'exploration

9.1.3.1 Sélection de 7 'approches intégrées de la santé'

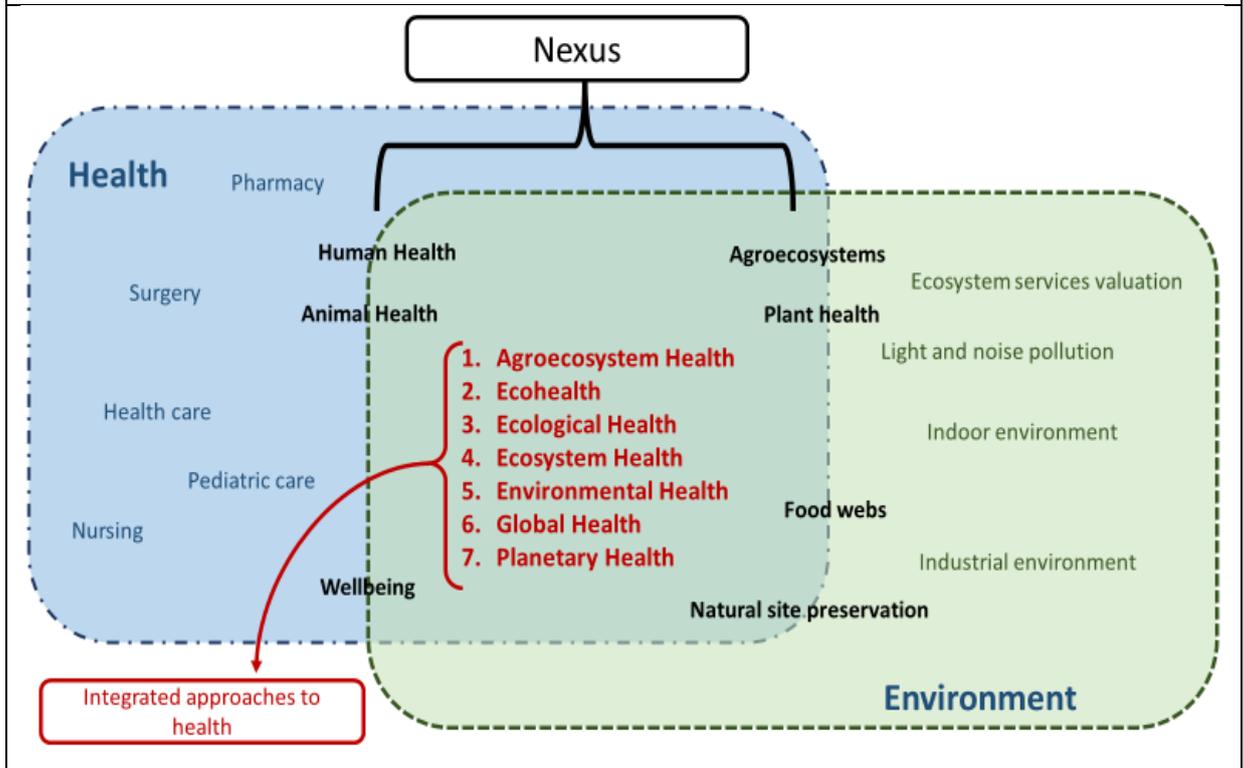
Au sein du nexus environnement santé, nous retrouvons plusieurs courants de recherche : les approches intégrées de la santé. Celles-ci promeuvent la prise en compte de la santé dans toutes ses dimensions (y compris non médicales), et donc son lien avec l'environnement. Elles se placent à une échelle de la population et non pas de l'individu.

Notre choix s'est porté sur l'étude de ces approches, car 1) elles portent sur nos thématiques d'intérêt, et 2) elles se présentent comme des innovations quant à la manière d'aborder les questions sanitaires. Nous avons considéré les approches qui se définissent elles-mêmes comme étant 'intégrées'.

Dans le nexus environnement – santé, nous avons retenu 7 approches intégrées de la santé, présentées ci-dessous (par ordre alphabétique) :

- 1- Agroecosystem Health
- 2- Ecohealth (aussi orthographié Eco Health)
- 3- Ecological Health
- 4- Ecosystem Health
- 5- Envriionemtnal health
- 6- Global health
- 7- Planetary health.

Figure 12 : Approches intégrées de la santé dans le nexus environnement santé



9.1.3.2 Le choix d'exclure One Health de notre étude

Parmi toutes les approches intégrées de la santé que l'on retrouve dans le nexus environnement – santé, l'approche One Health est prépondérante. Elle domine les autres approches, en termes d'attention, de volume de publication et de moyens alloués à la recherche. Nous avons choisi de ne pas considérer l'approche One Health dans ce volet de la recherche doctorale pour les raisons suivantes :

- D'une part parce que cette approche One Health a une volonté hégémonique, et se présente souvent comme un 'concept parapluie' qui regroupe et enveloppe les autres approches (Gibbs 2014). Bien que des débats traversent le nexus quant aux spécificités relatives de One Health par rapport aux autres courants (Morand, Guégan, and Laurans 2020; Rüegg et al. 2019b; Roger et al. 2016), il ne nous a pas semblé pertinent d'étudier une approche qui tente de procéder à une synthèse alors que justement nous cherchons à explorer le plus de diversité possible.
- D'autre part, du fait de ces tentatives hégémoniques, l'approche One Health est difficile à caractériser comme unité de représentations (et donc d'allégations managériales). Les compétitions entre centres de recherche (Américains et

Européens notamment) pour la définition du ‘vrai One Health’ brouillent l’identification des allégations managériales.

- Enfin, nous avons délaissé One Health de ce volet de la recherche parce que nous l’avons étudié sous un autre angle au chapitre 10.

9.1.4 Construction du corpus de publications par une revue systématique de la littérature

Notre méthode de revue systématique est directement inspirée d’une recherche similaire, bien que moins approfondie de (Harrison et al. 2019a), qui cherchait à faire la distinction entre les termes de One Health et Eco Health¹⁴¹. Nous avons repris à la fois les clés de recherche et certains des critères d’inclusion et d’exclusion des publications collectées (en les adaptant).

9.1.4.1 La méthode de collection des articles en un corpus

Nous avons construit ce corpus par une revue systématique de littérature dans la base de données Web of Science, en suivant la méthode (ROSES 2021)¹⁴².

Pour chacune des 7 approches, nous avons cherché **les publications qui proposaient une analyse réflexive** sur l’approche en question. C’est-à-dire que nous avons sélectionné des articles qui en proposaient une définition et/ou tentaient d’explicitier les particularités, le positionnement épistémologique et méthodologique. Nous cherchions les publications qui pouvaient nous éclairer sur la culture de formulation et de résolution de problème propre à chacune de ces approches, et donc d’en identifier les allégations managériales (plus ou moins explicitement exprimées).

Encadré 18 : Paramètres de la recherche de publication sur *Web of Science*

Extrait d’un document de travail partagé avec l’équipe de recherche d’iDiv (non traduit)

For each of the integrated health approach search, the parameters were as follows :

- Web of Knowledge all databases;
- All year ;
- All kinds of documents ;

¹⁴¹ Dans sa recherche, le terme Ecohealth englobait les termes similaires de Environmental Health et d’*Ecosystem Health* que nous avons choisi de distinguer ici.

¹⁴² Cette méthode a été recommandée par le département à iDiv.

- Autoselect for the language.

We had no initial restriction for the language, to enable us to get a broad overview of the literature mentioning the terms of interest; but we later selected for the review only papers in English as translation was not available.

We decided not to limit the years of publication, to enable a longitudinal study of the appearance and evolution of the terms of interest.

The search strings used

1. Title: "**Agroecosystem* Health**" AND Topic: epistemol* OR ontolog* OR field+building OR methodol* OR philosop* OR framework ;
2. Title: "**Eco Health**" OR **Ecohealth** AND Topic: epistemol* OR ontolog* OR field+building OR methodol* OR philosop* OR framework
3. Title: "**Ecological health**" AND Topic: epistemol* OR ontolog* OR field+building OR methodol* OR philosop* OR framework ;
4. Title: "**Ecosystem Health**" AND Topic: epistemol* OR ontolog* OR field+building OR methodol* OR philosop* OR framework
5. Title: "**Environment* health**" AND Topic: epistemol* OR ontolog* OR field+building OR methodol* OR philosop* OR framework ;
6. Title: "**Global health**" AND Topic: epistemol* OR ontolog* OR field+building OR methodol* OR philosop* OR framework
7. Title: "**Planetary health**" AND Topic: epistemol* OR ontolog* OR field+building OR methodol* OR philosop* OR framework ;

For each term, the outcome of each search was exported.

9.1.4.2 Les critères de construction du corpus étudié

Tout d'abord, nous avons fait le choix de ne considérer que les **publications en langue anglaise**, afin d'éviter les confusions qui pourraient provenir de traductions. L'anglais étant la langue principale de la recherche doctorale effectuée dans un environnement européen au sein d'une collaboration interdisciplinaire, nous avons considéré cette exploration comme suffisante pour notre exploration¹⁴³.

¹⁴³ Nous reconnaissons toutefois les limites de cette approche, en particulier en ce qui concerne l'uniformisation des représentations énoncées dans un langage qui n'est vraisemblablement pas la langue maternelle de la plupart des auteurs.

Une fois le corpus collecté, nous avons trié les résultats de la recherche sur la base de critères d'inclusion et d'exclusion présentés dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 19 : Critères d'inclusion et d'exclusion des publications dans notre étude

Ces critères sont très similaires à ceux de l'étude de (Harrison et al. 2019a), ceux en italiques sont repris directement de cette étude.

Inclusion criteria

The outcomes from the 11 searches were selected for further analysis if they :

- *Defined, described and justified the approaches of the terms studied with reference to their underlying theoretical assumptions OR;*
- were developing a critical view point towards or a rejection of the legitimacy of the use of at least one of the terms studied OR;
- *Were reviews or meta-analyses of the terms studied OR;*
- Contained a Keyword or network analysis for at least one of the terms studied
- *Were technical workgroup reports about the approaches of the terms studied OR;*
- *Were commentaries, editorials, or authors' response letters about the approaches of the terms studied AND;*
- *Were in English*

Exclusion criteria

The outcome was excluded if they :

- *Were cellular level studies describing basic science research OR;*
- *Were academic curriculum reviews OR;*
- *Were capacity building reports OR;*
- *Were studies conducted in languages other than English, as they would have required translation resources which were unavailable OR;*
- *Were studies relating to the relevant topics (...) but which did not discuss the ontology, epistemology or methodology of said approaches*
- Were studies of the implementation of the approach by nursing staff OR;
- were studies about indoor environmental and occupational health OR ;

- were case studies on the implementation of the approach and / or on the development of assessment indexes OR;
- Risk assessment / risk analysis papers.

Two people selected the papers to be included in the review independently from one another. The result of their selection was then compared between them and harmonized to come up with a pool of papers to be included in the review.

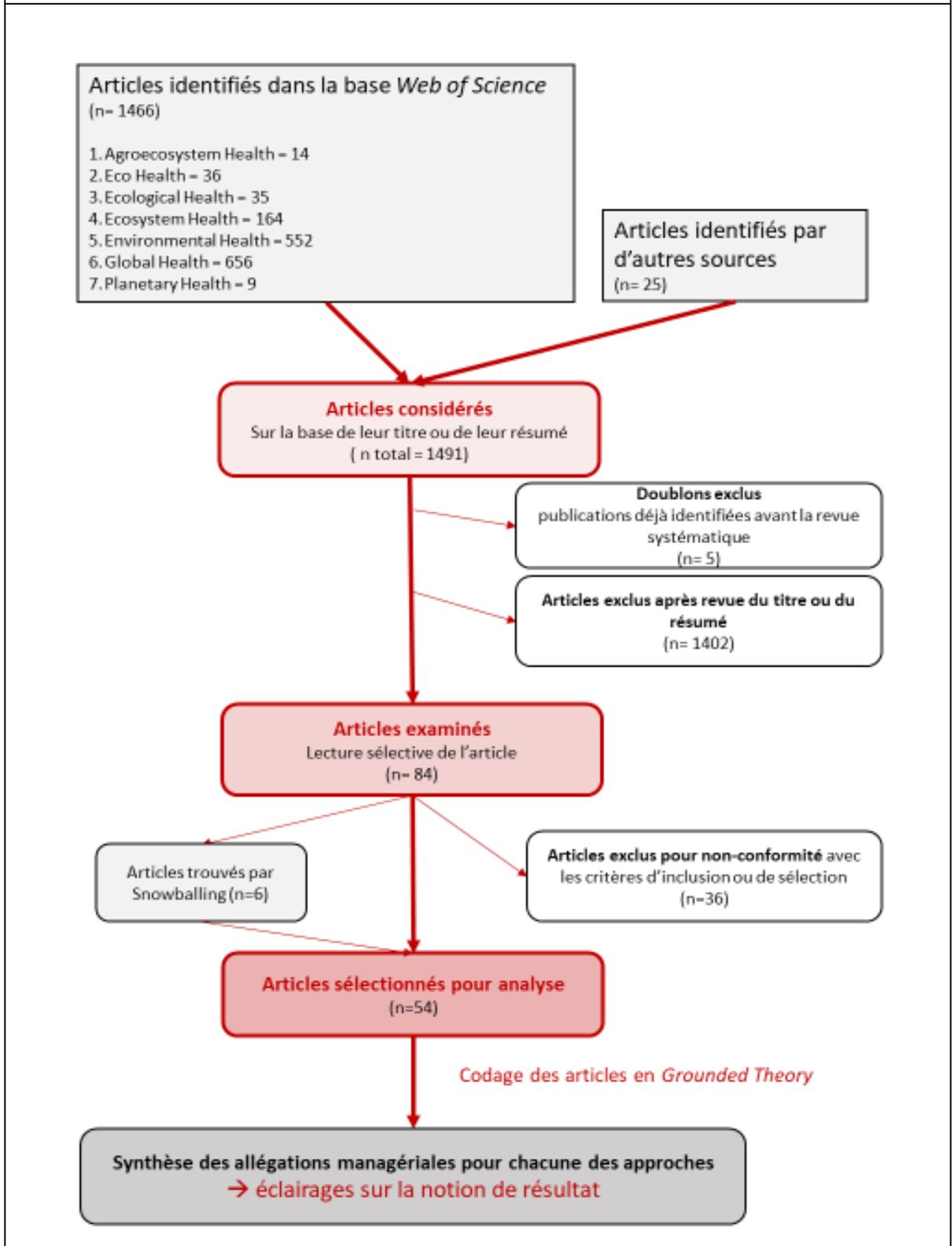
The papers from previous inquiries were also submitted to these criteria for selection, and were included or excluded from the review accordingly.

Sur la base de ces critères, nous avons sélectionné les publications à intégrer à notre étude. Pour nous assurer d’avoir une couverture la plus large possible des publications disponibles dans le nexus, nous avons également identifié des publications complémentaires par la méthode dite du *snowballing*. En effet *“In systematic reviews of complex and heterogeneous evidence (such as those undertaken for management and policymaking questions) formal protocol-driven search strategies may fail to identify important evidence. Informal approaches such as browsing, “asking around”, and being alert to serendipitous discovery can substantially increase the yield and efficiency of search efforts. “Snowball” methods such as pursuing references of references and electronic citation tracking are especially powerful for identifying high quality sources in obscure locations”* (Greenhalgh and Peacock 2005)

Après un tri selon le titre de l’article, l’abstract puis une lecture approfondie, nous avons réduit le nombre de publications intégrées à l’étude à 54 publications (voir Fig : 10 ci -dessous).

Figure 13 : Flow chart de la revue de littérature sur le Nexus environnement - santé

La liste des publications sélectionnées pour être analysées est présentée en Annexe 5.



9.2 Identification des allégations managériales

9.2.1 Méthode : identification par la grounded theory

Le corpus constitué, nous avons lu en détail chacune des publications sélectionnées. Nous nous sommes appuyés sur le logiciel N'vivo pour collecter, pour chaque approche, les passages qui proposaient :

- 1) une définition de l'approche considérée et de son développement historique (champ de recherche d'origine et évolutions)
- 2) une description de l'épistémologie de l'approche considérée
- 3) une réflexion sur la nature de l'approche considérée,
- 4) une comparaison des approches les unes par rapport aux autres,
- 5) des préconisations sur la conduite de la recherche,
- 6) la manière dont les résultats de la recherche pourraient être mobilisés dans la conception des politiques publiques.

À la demande de l'équipe d'iDiv, nous avons approfondi notre étude du corpus en identifiant, en complément des informations ci-dessus, des allégations relatives à :

- la représentation de la santé
- la représentation de ce qu'est l'environnement
- la relation à la complexité et à l'holisticité
- la représentation de la place de l'humain
- les représentations associées à la mise en gestion des liens entre santé et environnement
- les représentations associées aux statuts des connaissances.

Évidemment, ces différentes dimensions ne sont pas séparées hermétiquement et les formulations des différentes approches croisent bien souvent plusieurs de ces dimensions simultanément.

Au fur et à mesure de nos lectures, nous avons construit un codebook dans N'vivo dans une approche en *grounded theory* (Corbin and Strauss 2008). En partant des publications du corpus, et tout en gardant en tête notre questionnement sur les allégations managériales, nous avons recueilli et rassemblé les informations qui nous semblaient de nature à éclairer notre questionnement de recherche. Le codebook a fait

l'objet de nombreux échanges avec l'équipe d'encadrement de la thèse, et de remaniements.

Nous présentons en Annexe 6 'Prototype de codebook' la version la plus aboutie du codebook. Nous avons bien conscience des limites de cohérence et de redondance de certains des codes, ainsi que du besoin de les décrire de manière plus détaillée. Toutefois, de manière pragmatique, ce code imparfait a rempli sa fonction pour notre analyse : rassembler sur une 'étagère' le contenu de notre corpus que nous jugeons pertinent pour éclairer les allégations managériales dans le nexus environnement – santé.

Ce travail d'identification des allégations managériales des approches du nexus environnement santé a particulièrement retenu l'attention de l'équipe d'iDiv, d'où notre approfondissement. Cette question de recherche correspond à un questionnement partagé par les communautés qui travaillent dans le nexus environnement santé. Ils peinent parfois à identifier et à distinguer ces différentes approches et les leviers qu'elles déploient pour préserver l'environnement et la santé.

9.2.2 Repérage des allégations managériales pour chaque approche

Le nombre important de paramètres considérés nous a permis de saisir les positions de chacune des approches dans sa globalité. Nous les avons explorés au-delà de la simple recherche de notion de résultat ou assimilé.

À partir des fragments collectés dans N'vivo, notre objectif était de proposer une vision synthétique de chacune de ces approches, en identifiant leurs allégations managériales spécifiques, et en les comparant.

Ce travail a été partiellement finalisé pour deux raisons :

- le temps de recherche a manqué pour mener de front cette analyse et les autres explorations de la recherche. Nous avons donc choisi de mettre en pause ce volet de recherche, malgré le fort intérêt de l'équipe d'iDiv pour ce travail (avec une perspective de publication),
- la compréhension des allégations managériales traversant le nexus environnement santé développée durant les premières étapes de la recherche (codage) a été suffisante pour mettre en perspective un rapport à la notion de résultat, ce qui était notre objectif premier d'exploration.

9.2.3 Présentation à la Conférence *Nature & Health* 2021

Bien que son niveau d'achèvement ne permette pas une présentation dans ce manuscrit, le travail de synthèse a été suffisant pour partager des premiers résultats lors d'un congrès international *Nature & Health* en 2021. Cette conférence rassemble chaque année des chercheurs en écologie et en sciences de la santé¹⁴⁴ autour d'intérêt commun (Nature and Health website 2022). Lors de cette conférence, nous avons présenté la recherche sur le Nexus environnement santé dans une communication orale. Nous avons concentré notre analyse sur deux courants principaux parmi les sept explorés dans la thèse : Agroecosystem Health et EcoHealth. Ces deux approches représentaient des caractéristiques assez éloignées les unes des autres pour bien illustrer à la fois la nature des enjeux et les réponses apportées par chacune d'elles.

Le support de la présentation à ce congrès avec les résultats synthétiques pour ces deux approches est consultable en *Annexe 7- Nature & Health Conference*.

9.3 Éclairage sur la notion de résultat au prisme du nexus environnement santé

Au regard de notre travail sur les approches intégrées de la santé, nous présentons ici uniquement les éléments qui ont éclairé la notion de résultat. Nous nous sommes pour cela appuyés sur notre guide de terrain pour structurer la réflexion.

9.3.1 Rapports au 'résultat' observables dans le nexus

Bien qu'elles présentent des similitudes, les différentes approches proposent des variations de représentation des enjeux au croisement environnement santé et les solutions à y apporter. Selon l'approche, les publications mettent l'accent sur des phases de mise en gestion, de gestion de routine, ou d'évaluation.

Par exemple, les étapes de 'mise en gestion' sont très importantes dans l'approche Ecohealth, qui laisse une grande part aux savoirs expérientiels et insiste sur l'importance de permettre un empouvoirement des populations locales (Anticono et al. 2013), avec une attention particulière aux femmes et dans une démarche holistique.

¹⁴⁴ Les termes d'environnement et de santé étant entendus dans leur dimension la plus large, y compris dans leur dimension spirituelle

Une telle approche s'attarde à décrire le processus de recrutement des populations locales autour de ce problème, la manière dont elles ont trouvé, avec l'assistance de scientifiques, des solutions acceptables localement. Nous retrouvons ici une similitude avec un résultat formulé comme dans les dimensions 12 et 13 de notre guide de terrain, qui renvoient respectivement aux caractères 'Degré de négociation dans la formulation du résultat' et 'Modalités de coordination pour la formulation de résultat'. Ici, **ce qui compte c'est la manière de mettre un problème sanitaire en gestion.**

L'approche Planetary Health se focalise sur la production de biens (livrables) pour préserver la santé des populations et l'état de leur environnement (Prescott et al. 2018). Elle privilégie les indicateurs chiffrés, standardisés et comparables d'un territoire à l'autre. Nous retrouvons ici des similitudes avec le caractère 'Objet gestionnaire saisi par le résultat' (dimension 4) de notre guide de terrain avec l'état de caractère 'livrable de l'organisation'.

Enfin, une approche de type Environmental Health s'intéresse également aux conséquences des actions environnementales sur l'état de santé présent et futur des populations (McCarthy 1996). Nous retrouvons ici l'idée de résultat perçu comme un impact.

9.3.2 Rapport entre résultat et finalité de la connaissance scientifique

Les **finalités des connaissances scientifiques générées varient d'une visée purement descriptive à une visée d'apprentissage collectif** (Armitage, Marschke, and Plummer 2008). D'un côté, les indicateurs sont évalués sur leur capacité à refléter fidèlement la situation en des termes rationnels et scientifiques, à mesurer un écart entre un état et 'une cible managériale ou une condition de référence' (O'Brien et al. 2016) par exemple dans Ecosystem Health. De l'autre, l'accent est mis sur la capacité des acteurs locaux à se saisir des indicateurs pour établir leur stratégie de gestion (par exemple dans Agricultural Health). Le degré de validité scientifique attendu, ou d'optimum technique des indicateurs mobilisés varie donc selon la finalité.

9.3.3 Rapports à la performance et à la complexité

Le nexus propose diversité de représentations de ce qu'est une connaissance juste et de sa mobilisation idéale dans l'action en faveur de l'environnement et de la santé. Il y a

donc plusieurs représentations de la manière d'évaluer la performance d'une mise en gestion. Nous trouvons deux tendances dans la formulation de résultat scientifiquement pertinent dans un contexte complexe : une approche que nous qualifierons de 'réductionniste' et l'autre de 'pragmatique'.

Par 'réductionniste' nous entendons une approche qui cherche à fragmenter la complexité du réel en sous-problèmes, et/ou en paramètres les plus simples possible, les plus conformes à la norme d'objectivité scientifique possible. Ce sont des approches multiparamétriques qui tentent de rassembler un grand nombre d'informations de base pour saisir la complexité des systèmes ; souvent secondées par des technologies qui accroissent les capacités cognitives de leurs concepteurs.

De l'autre, nous proposons le terme de 'pragmatique' pour décrire la manière d'évaluer la performance d'un programme, où l'intérêt principal porte sur la capacité à résoudre le problème plus que sur l'explication du phénomène.

9.3.4 Innover sur les métriques de la performance

De l'ensemble du nexus, il ressort que le **résultat parfait n'est pas atteignable**. Certaines approches mettent en avant l'objectif d'atteindre un état environnemental défini comme souhaitable (si ce n'est optimal) ; mais la plupart du temps les approches reconnaissent qu'il est difficile de définir une cible. Ces derniers privilégiant alors un type de gestion basé sur des recommandations de procédures et/ou de moyens et actions à mettre en place plutôt que la formulation de résultats à poursuivre.

L'encadré ci-dessous présente une illustration des difficultés à proposer des critères innovants d'évaluation pour ces approches intégrées de la santé, à travers un extrait d'article.

Encadré 20 : Illustration des difficultés à proposer des critères innovants d'évaluation des approches intégrées de la santé

L'extrait d'article ci-dessous sur l'approche Global Health illustre cette difficulté pour l'ensemble des approches intégrées de la santé.

Il s'agit de l'article *Where theory and practice of global health intersect: the developmental history of a Canadian global health initiative* (Daibes and Sridharan 2014)

“Global health attempts to change well-established and long-standing paradigms of research and practice as well as established metrics of excellence. The inclusion of action on the determinants of health as an integral component by which research excellence is assessed, and the focus on interdisciplinary approaches, make it difficult for global health research and practice to be easily acknowledged or rewarded in some academic institutions”

Les propositions de critères d'évaluation d'un résultat scientifiquement pertinent nous semblent être de deux ordres dans le nexus :

- **Une évaluation fondée sur la rationalité scientifique pure, que nous qualifierons d'evidence-based.** Les actions sont jugées à l'aune de la preuve scientifique qui a servi de base à leur élaboration. Une action est considérée comme juste s'il est possible de justifier scientifiquement de sa pertinence. Dans les cas d'incertitude scientifique, elle est jugée selon le niveau de connaissance au moment de la prise de décision.
- **Une évaluation qui intègre le savoir collectif, les capacités d'apprentissage et d'adaptabilité ; et qui se fonde sur un avis d'expert** (ou plutôt un groupe d'experts). La validité d'une action s'évalue à l'aune des expériences acquises dans d'autres circonstances similaires, par les personnes chargées de cette évaluation. Dans cette représentation, les scientifiques prennent alors un rôle d'accompagnateur plus que de prescripteur.

Ces deux mouvements contraires se mélangent dans le nexus, avec des propositions intermédiaires de formulation de ce qu'est un résultat et du rôle de la science dans le processus.

9.3.5 Importance de l'éthique dans la définition d'un bon résultat

Un autre volet découvert dans notre revue de littérature sur le nexus est l'importance accordée aux dimensions éthiques et aux valeurs dans les descriptions des fondations épistémologiques des 7 approches. Les dimensions éthiques, les représentations de la place de l'homme non seulement dans la nature, mais aussi en tant que participant à une action dans le nexus environnement santé nourrissent les allégations managériales de chacune de ces approches. Ces considérations façonnent la manière dont les problèmes complexes du nexus sont formulés et abordés. Nous retrouvons ici des

propositions de disruption gestionnaires du même ordre que certaines propositions des mouvements écoféministes dans d'autres contextes (Barthold, Bevan, and Corvellec 2022) ; bien que le terme 'écoféminisme' ne soit ni employé ni évoqué dans les publications que nous avons étudiées.

Cette dimension éthique n'apparaissait pas dans de manière aussi explicite dans notre guide de terrain.

9.3.6 Discussion et limites de l'étude du nexus comme niche de performativité

9.3.6.1 La limite du nexus : une niche de performativité

Dans la construction de notre corpus, nous avons sélectionné une **niche de performativité particulière**. Nous utilisons le terme de 'niche' pour décrire un espace soumis à des contraintes particulières, qui vont influencer les possibles de ce qui évolue en leur sein. Le terme de niche est employé en écologie, mais aussi en gestion où « *le terme de niche-innovation est utilisé pour désigner les innovations alternatives au [mode de gestion] dominant* » (Brûlé-Gapihan, Laude, and Maclouf 2017). Ici, il s'agit d'un discours par les scientifiques pour les scientifiques, et qui plus est un discours réflexif sur les représentations et doctrines fondatrices propres à chaque approche. Or, ce type d'énonciation de discours n'est pas dominant dans la production scientifique. Notre analyse repose sur la proposition de travail que les allégations managériales exprimées dans le corpus reflètent fidèlement les représentations des communautés épistémiques dont elles sont issues. Or, nous ne pouvons pas estimer à quel point les allégations managériales du corpus sont partagées dans les communautés qui se réclament de chacune des approches. Nous pouvons simplement estimer qu'elles forment un consensus suffisant pour avoir été acceptées dans des publications revues par les pairs. De plus, certaines des publications se citent les unes les autres, ce qui nous permet de penser qu'elles sont les émanations de réflexions en cours au sein de ces communautés épistémiques.

9.3.6.2 La limite des propositions de résultat comme une partie des allégations managériales

L'exploration du nexus confirme la diversité des représentations et allégations managériales au croisement AES. Elle donne une perspective nouvelle sur les formulations de résultat observées dans le cadre de la thèse.

L'exploration du nexus nous permet d'identifier que la notion de résultat, même si elle n'est pas nommée explicitement de cette manière, n'est qu'un aspect des réflexions managériales¹⁴⁵ qui traversent les communautés épistémiques au croisement AES.

Conclusion du chapitre 9

Dans ce chapitre, nous décrivons une première exploration de terrain. Nous nous intéressons à un champ de littérature scientifique qui fait s'articuler les enjeux de protection de l'environnement et de la santé publique : le nexus environnement – santé. Pour cela, nous avons construit un corpus de publications scientifiques qui décrit de manière réflexive les positionnements de recherche de 7 approches intégrées de la santé. Nous avons réalisé une revue systématique de la littérature, avec une sélection des publications qui présentaient des définitions, des explications sur les fondements historiques, et épistémologiques de chacune de ces 7 approches.

Le codage dans N'vivo et l'analyse de cinquante-quatre (54) publications a permis d'identifier, pour chacune des approches intégrées de la santé, des représentations des problèmes scientifiques et des solutions ou méthodes associées à leur résolution. Nous avons identifié des lignes de tension au sein du nexus et mis en lumière des aspects de la notion de résultat.

Les représentations de ce que pourrait être un résultat scientifiquement pertinent pour chacune des approches sont vastes. L'étude du nexus souligne l'importance des représentations du monde et de la place de l'Humain et de l'environnement dans la formulation de recommandations managériales. Certaines approches se positionnent, au moins en discours, sur des paradigmes de recherche très différents des sciences 'classiques' ancrées dans un 'evidence-based scientifique'.

¹⁴⁵ Que nous nommons ainsi, mais les auteurs n'ont pas forcément conscience du degré de prescription managériale de leurs discours

Ainsi, dans la suite de notre recherche doctorale, nous pouvons nous attendre à ce que les termes ‘orientation résultat’ ou ‘paiement au résultat’ soient mobilisés par des communautés épistémiques ayant des rapports au résultat significativement différents les uns des autres.

CHAPITRE 10 – DISCOURS SUR LE RESULTAT DANS DES ENTRETIENS DE PRATICIENS ONE HEALTH EN EUROPE

Introduction chapitre 10

Dans ce chapitre, nous présentons nos terrains d’investigation sur la mise en oeuvre de l’approche One Health dans les politiques publiques en Europe. Le contexte sanitaire de la crise Covid-19 a renforcé l’intérêt pour l’approche One Health, et a permis d’approfondir davantage notre exploration que ce que nous anticipions au départ. Nous nous sommes intéressés à la manière dont la notion de résultat est perçue par des individus chargés de mettre en oeuvre des programmes One Health.

Après une présentation de ce qu’est l’approche One Health, de son histoire et de ses tentatives de performativités ; nous présentons la problématique de ce terrain et comment nous avons construit son exploration. Puis nous présentons deux sources de collecte de données : 1) une quarantaine d’entretiens approfondis avec des praticiens One Health en Europe ; et 2) une observation participante au sein d’un groupe de travail et l’animation d’un *Bulletin board*.

Sur cette base, nous proposons tout d’abord une analyse et une discussion sur l’éclairage de nos observations sur la notion de résultat. Puis nous proposons dans un deuxième volet de discussion une prise de hauteur par rapport au potentiel d’innovation gestionnaire du mouvement One Health.

10.1 Présentation de l’approche One Health

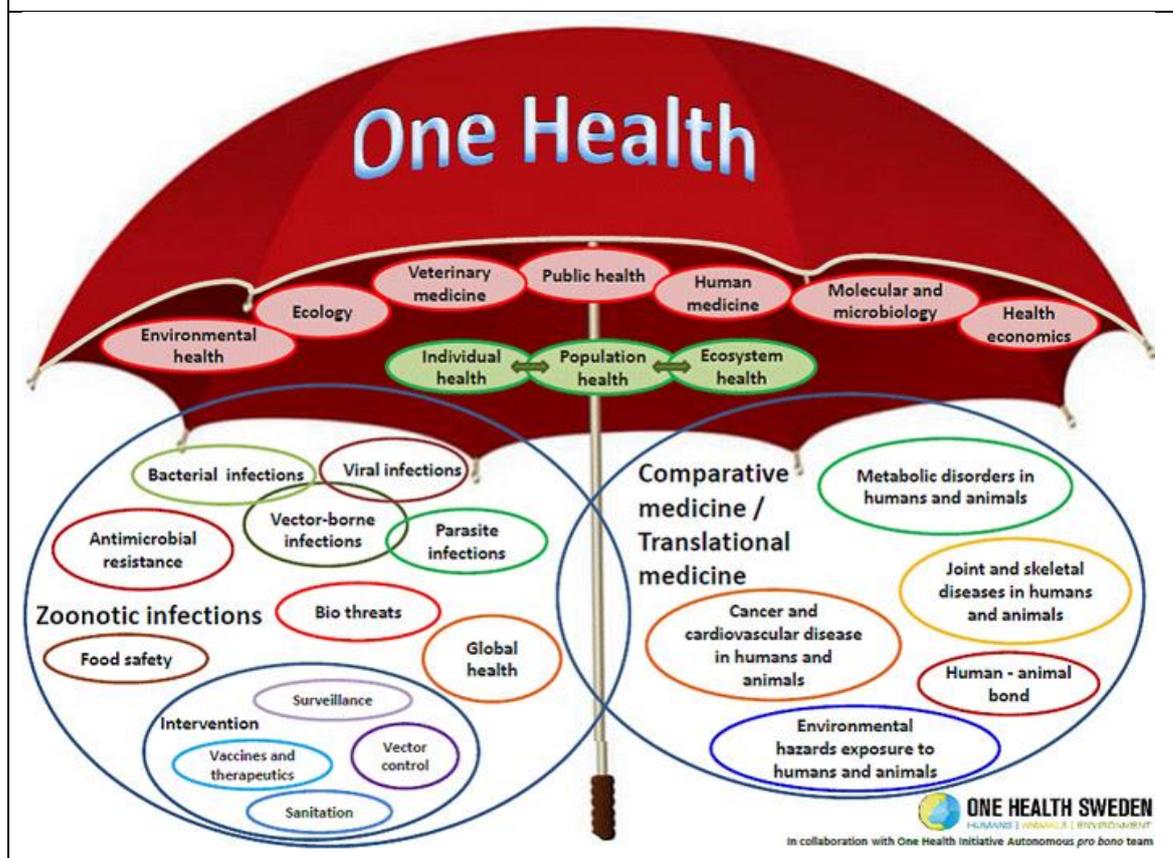
10.1.1 Tentative de définition l’approche One Health

10.1.1.1 Définition ‘parapluie’ de One Health

La définition de l’approche One Health et de son essence ne fait pas l’unanimité. Comme nous l’avons vu au chapitre précédent, un cortège de termes décrivant des approches intégrées de la santé gravite autour du terme One Health. Ces ambiguïtés s’expliquent en partie par l’ambition de One Health d’être un ‘parapluie’ (Leboeuf

2011), (Lerner and Berg 2015) surpassant tous les champs disciplinaires relatifs à la santé humaine, animale et de l'environnement (voir figure ci-dessous).

Figure 14 : Schéma de One Health comme une approche parapluie (Gibbs 2014)



Nous retrouvons de nombreuses propositions de définitions, qui ont toutes en commun de décrire One Health comme 1) une vision intégrée de la santé, 2) appuyée sur au moins trois piliers : la santé humaine, la santé animale, et la santé de l'environnement, et 3) prônant une approche interdisciplinaire pour gérer les enjeux de santé. Le terme même de 'One Health' découle de la volonté de considérer la santé comme unique, et de décloisonner les différents secteurs. Pourtant, certains auteurs rajoutent et/ou distinguent des éléments à cette définition :

- un quatrième pilier socio-économique (Babo Martins, Rushton, and Stärk 2016) ;
- un rejet de l'utilisation des termes de 'santé des écosystèmes' ou de 'santé de l'environnement' (Lancaster 2000) ;
- le terme de santé des plantes est parfois mis en avant comme plus approprié pour parler du pilier environnemental de One Health (Fletcher, Franz, and LeClerc 2009) ;

- le degré et l'amplitude de l'intégration du concept de santé varient donc selon les interlocuteurs.

La définition de One Health est suffisamment englobante pour permettre à chacun de projeter ses propres représentations¹⁴⁶. C'est ce qui lui donne une finalité performative, puisqu'elle permet de fédérer des communautés rattachées à des univers disciplinaires éloignés (Leboeuf 2011) autour d'une action commune. Le flou permet de réduire les conflits entre agences et de faciliter la coordination (Chien 2013).

10.1.1.2 Définition officielle récente

Au moment de nos observations (en 2020), la définition la plus souvent citée était celle proposée alors par l'alliance Tripartite pour One Health¹⁴⁷. Mais cette définition ne faisait pas l'unanimité parmi les utilisateurs de One Health en dehors des organisations internationales, en particulier chez les professionnels du secteur de l'environnement. Le processus d'institutionnalisation de l'approche One Health a conduit à une nouvelle définition de One Health, proposée par le *High level Council* en 2021 (OHHLEP 2021) cf ; encadré ci-dessous.

Encadré 21 : Définition de One Health (OHHLEP 2021)

One Health is an integrated, unifying approach that aims to sustainably balance and optimize the health of people, animals and ecosystems. It recognizes the health of humans, domestic and wild animals, plants, and the wider environment (including ecosystems) are closely linked and interdependent. The approach mobilizes multiple sectors, disciplines and communities at varying levels of society to work together to foster well-being and tackle threats to health and ecosystems, while addressing the collective need for clean water, energy and air, safe and nutritious food, taking action on climate change, and contributing to sustainable development.

Au moment de la rédaction de ce chapitre, cette définition est généralement admise, mais elle n'existait pas au moment de nos observations de terrain. Les personnes rencontrées ont donc proposé leurs propres définitions.

¹⁴⁶ Dans la littérature gestionnaire One Health, nous ne retrouvons que le terme de 'définition parapluie'. Ses conséquences en termes de gestion présentent de fortes similitudes avec les schémas se construisant autour de 'mots valise' tels que 'gouvernance' (Eraly and Göransson 2020).

¹⁴⁷ L'alliance Tripartite One Health était formée de l'OMS, de la FAO et de l'OIE. Durant la recherche doctorale, cette Tripartite s'est élargie pour former une Quadripartite avec l'UNEP.

10.1.2 Bref historique et tentatives d'institutionnalisation de One Health

L'apparition et l'évolution conceptuelle de l'approche One Health a fait l'objet d'études approfondies (B. R. Evans and Leighton 2014; Cassidy 2016) qui détaillent les conditions scientifiques, politiques et sociologiques de sa construction. Nous sélectionnons ici les éléments qui nous semblent de nature à éclairer le rapport à la notion de résultat de cette approche.

10.1.2.1 One Health de l'antiquité à nos jours

Le discours sur les origines conceptuelles de One Health l'ancre dès l'antiquité. En effet, l'idée d'interconnexions entre les santés humaines, animales et l'état de l'environnement se retrouve déjà dans le *Traité des Airs, des Eaux et des Lieux* d'Hippocrate qui date de la seconde moitié du Ve siècle avant notre ère (Bresalier 2015). Plus récemment, la découverte des micro-organismes, le développement de l'hygiène et de la Santé publique s'est nourri d'une étroite collaboration entre les recherches en médecine humaine et en médecine vétérinaire. Cette proximité a donné lieu à de grandes découvertes en médecine (Cassidy 2016), par exemple en immunologie pour le développement des vaccins au 19e siècle. Cette vision interdisciplinaire, mais unifiée de la santé se serait ensuite perdue (ou diluée) au cours du siècle dernier, avec une prépondérance de la médecine humaine sur les autres types de médecine, et une approche réductionniste et monodisciplinaire des questions de santé (Zinsstag et al. 2011). Ce n'est qu'au début des années 2000 qu'un regain d'intérêt interdisciplinaire se fait sentir à l'occasion de pandémies d'origine animale. Par exemple, les émergences de foyers d'influenza aviaire ont forcé médecins, vétérinaires et spécialistes de l'environnement (en particulier des oiseaux sauvages pour les influenzas aviaires) à travailler de manière conjointe (Jerolmack 2013; Scoones and Forster 2008).

Toutefois, le terme 'One Health' est relativement récent, puisqu'il est employé pour la première fois en 2004 (R. A. Cook, Karesh, and Osofsky 2004) à l'occasion d'un symposium organisé par le *Wildlife Conservation Society* qui s'est tenu à New York. Les professionnels du secteur de la santé publique vétérinaire ont depuis joué un rôle prépondérant dans la diffusion et la reconnaissance de One Health auprès d'autres

professionnels de la santé, en le présentant comme une rupture avec le cloisonnement progressif entre médecine humaine et vétérinaire observée au siècle dernier. Sous cet angle, One Health est présenté comme une approche moderne et novatrice.

Ainsi, les ” *'récits indigènes' [de One Health] oscillent entre un 'habit neuf' d'une vision traditionnelle de la santé, soit comme un 'paradigme' tout à fait différent apparu dans les circonstances inédites des pandémies grippes aviaries* » (Michalon 2019).

10.1.2.2 Historique de One Health et exploration de la notion de résultat

À travers l'histoire du concept One Health, nous cherchons à voir dans quelle mesure cette communauté épistémique partage une approche de la notion de résultat. Nous voyons plusieurs points d'éclairage possibles.

Premièrement, l'insistance (nous la retrouverons dans nos observations) sur l'ancrage antique de l'approche One Health nous interpelle quant à la volonté affichée de rompre avec les pratiques de la médecine humaine contemporaine. Il ne s'agit pas de renier les progrès récents de la médecine, mais de prôner un retour à une vision unifiée et décloisonnée de la santé. Ce retour à une vision holistique de la santé pourrait donc s'interpréter comme une distanciation de One Health vis-à-vis des approches réductionnistes et dualistes. En ce sens, il est possible d'interpréter le discours sur One Health comme une disruption en cours de performance, d'une nature comparable à celle des discours écoféministes sur les conséquences environnementales des activités industrielles (Barthold, Bevan, and Corvellec 2022) – mais prenant les enjeux sanitaires comme point d'entrée.

Ensuite, l'histoire de la construction de l'approche One Health nous montre à quel point elle a été portée et promue par le secteur de la santé publique vétérinaire. En gagnant les sphères de la santé humaine, l'approche One Health sort donc de son environnement initial. Elle tente de faire advenir une nouvelle manière de concevoir et de mettre en oeuvre les politiques de santé. Nous pouvons donc formuler la proposition suivante: l'approche One Health en train de performer sort de son espace de performativité originel.

Enfin, l'historique révèle différents courants conceptuels, scientifiques et disciplinaires qui ont nourri One Health et qui se retrouvent actuellement incorporés dans l'approche, ou qui cherchent à s'en démarquer. Cela doit nous amener à aborder avec prudence la notion de résultat dans One Health. Devons-nous parler d'une notion ou de plusieurs

notions de résultat dans One Health ? Existe-t-il un consensus ou un processus d'adaptation mutuel de cette notion de résultat en fonction de l'institutionnalisation qui est recherchée pour One Health ?

10.1.2.3 Institutionnalisation d'un problème public par One Health

L'approche One Health a donc quitté les sphères de recherche en santé publique vétérinaire pour (tenter de) devenir un guide à la conception et à la mise en oeuvre des politiques publiques au croisement entre santé humaine, animale et qualité de l'environnement. Cela passe par une reconnaissance de la validité de l'énoncé et son appropriation par les institutions en charge de le mettre en oeuvre.

La diffusion de cette terminologie dans des communications institutionnelles, ainsi que les tentatives de mise en oeuvre One Health dans les politiques publiques, sont autant de manifestations d'une performativité à l'oeuvre. Par la suite, pour parler de cette performativité observée à l'échelle des institutions publiques, nous parlons de l'institutionnalisation de One Health (voir encadré ci-dessous).

Encadré 22 : Institution et institutionnalisation : positionnement de la thèse

Une institution est un ” *Organisme public ou privé, régime légal ou social, établi pour répondre à quelque besoin déterminé d'une société donnée*” (CNRTL 2022b).

Une institutionnalisation est le processus par lequel une organisation se construit en institution pour prendre en charge un problème et/ou mettre en pratique un concept.

Selznick définit le concept d'**institutionnalisation** en 1949, dans son ouvrage *TVA and the Grass Roots* (Selznick 1949). Il y met en évidence les dérives observées lorsque des organisations finissent par servir des buts contraires à ceux recherchés à l'origine (Hatch and Cunliffe 2009, 74). Dans notre recherche, nous conservons la distance critique nécessaire par rapport aux objectifs associés à l'institutionnalisation de One Health. Cependant, nous rejetons un point de vue déterministe et considérons que le processus d'institutionnalisation ne conduira pas nécessairement à la perte de vue des objectifs qui ont justifié sa création.

Nous étudions le processus de mise en organisation d'un problème public – ici les interactions entre les différents piliers de la santé- par le recours au concept

One Health. Son institutionnalisation fait partie intégrante de sa performativité à l'œuvre, qui s'observe aussi dans les évolutions des représentations de la santé et des programmes de recherche.

Pour One Health, ce processus d'institutionnalisation a d'abord été décrit à l'échelle des grandes organisations internationales, à l'occasion de crises d'influenza aviaire dans les années 2000 (Chien 2013). L'approche One Health apparaît alors comme une réponse aux crises institutionnelles générées par les crises sanitaires (Michalon 2019). Elle permet l'enrôlement de plusieurs agences et leur coordination en plusieurs 'cercles' d'intérêt gravitant autour de l'alliance Tripartite FAO-OIE-OMS (Leboeuf 2011, 18–50). Ces organisations internationales apportent chacune leur propre expertise au développement de l'approche et à son institutionnalisation, par exemple la Banque Mondiale (World Bank 2012) ou l'OCDE (Network 2022). L'adoption de One Health n'est plus une simple réponse des institutions aux crises sanitaires, mais une réponse aux crises institutionnelles générées ou révélées par ces crises sanitaires, au niveau de leur gouvernance et de leur expertise (Michalon 2019). Ce processus d'institutionnalisation était à l'oeuvre tout au long de la recherche doctorale, et l'est encore aujourd'hui,

10.1.2.4 Institutionnalisation à l'œuvre durant la recherche doctorale

Depuis les années 2010, de nombreux évènements, publications et déclarations sont venus conforter l'institutionnalisation en cours de One Health.

L'élargissement de l'alliance tripartite en 2022 à l'UNEP (2022) officialise la reconnaissance du pilier environnemental de l'approche suite à la crise Covid. Cet évènement marque une volonté de mettre en oeuvre l'approche One Health de manière réellement interdisciplinaire. Il s'inscrit dans la continuité d'évènements internationaux, comme lors du Congrès mondial de la Nature de l'IUCN qui s'est déroulé à Marseille en 2020 (UICN 2020). Cette intégration du pilier environnemental ouvre également la voie à une innovation managériale, car elle confronte des approches de résolution de problème de la santé humaine et vétérinaire d'une part, et le secteur environnemental d'autre part.

Dans le secteur privé, en particulier le secteur pharmaceutique, le concept One Health performe également, avec une mobilisation croissante du terme pour des

communications internes aux groupes, ou vis-à-vis du public¹⁴⁸. Les échanges entre le secteur public, le secteur privé et des associations contribuent à diffuser le concept et à mobiliser les parties intéressées sur les enjeux de la mise en oeuvre de cette approche. Une illustration en est la publication d'un **livre blanc One Health en France en 2021** qui propose des étapes d'institutionnalisation de l'approche (Livre blanc One Health 2021).

En Europe, la période de la recherche doctorale a été marquée par une activité diplomatique intense pour le développement de l'approche One Health. Le ministère des Affaires étrangères français a activement promu et soutenu la reconnaissance de l'approche One Health en Europe et sur la scène internationale¹⁴⁹. Ainsi, le couple franco-allemand a porté l'initiative de la **création d'un Haut Conseil d'experts One Health**¹⁵⁰, à l'occasion du Forum de Paris sur la paix, le 12 novembre 2020. En 2021, les ministres de la Santé réunis en G20 font une déclaration commune¹⁵¹ sur l'importance de développer une approche One Health dans la santé (OIE 2021). Le lancement en 2021 de **l'initiative PREZODE** lors du One Planet Summit on Biodiversity marque le volet recherche de cette initiative internationale, avec une reconnaissance non seulement par les organisations internationales qui travaillent à la mise en oeuvre de One Health (comme la FAO ou des centres de recherche), mais aussi une reconnaissance politique (la Commission européenne) (Prezode 2022).

10.1.2.5 Catalyse par la crise Covid

La crise du Covid 2019 a été un formidable accélérateur des recherches, et de la communication, ainsi que de l'appropriation de One Health dans les sphères publiques. Cependant, ce gain d'attention n'est pas nécessairement concomitant d'une maturation de l'approche (de Garine-Wichatitsky et al. 2020) en dehors de cas particuliers d'aide au développement et de la recherche. **Le mouvement One Health a été perturbé par l'attention et l'intérêt des politiques vis-à-vis de cette approche. Certains**

¹⁴⁸ Par exemple l'utilisation par Danone du terme pour décrire son engagement à soutenir une production de lait plus respectueuse de l'environnement et saine pour la santé humaine (Danone 2019).

¹⁴⁹ Par exemple au " Au Congrès mondial de la nature de l'UICN, la France porte notamment une motion urgente mettant l'accent sur les liens entre pandémies et dégradation des écosystèmes, dans la perspective de la COP 15 de la convention sur la diversité biologique. » (Biodiversité.gouv.fr 2021).

¹⁵⁰ Haut conseil dont nous avons repris la définition de One Health.

¹⁵¹ *G20 Ministers of Health reaffirm the urgent need to address global health under a One Health approach* (OIE 2021)

considèrent que l'afflux massif et brutal d'attention médiatique et de capitaux est une menace pour la maturation opérationnelle de One Health (Spencer et al. 2019).

Durant la recherche doctorale, nous avons donc observé un terrain qui présente les particularités suivantes :

- 1) il est en cours d'institutionnalisation,
- 2) cette institutionnalisation se fait en s'appuyant sur un concept (One Health) qui tente de performer, et
- 3) le contexte de crise catalyse les processus à la fois d'institutionnalisation et de performance.

10.1.3 Présentation des praticiens One Health

Dans ce volet de recherche, nous avons choisi de nous positionner à une échelle d'observation individuelle, en nous intéressant aux personnes qui, au sein des organisations publiques, contribuent à une institutionnalisation de l'approche One Health.

10.1.3.1 Définition des « praticiens de One Health »

Nous avons eu besoin de nous appuyer sur un mot pour décrire les individus rencontrés et la manière dont ils interfèrent avec l'approche One Health.

Nous utiliserons le terme de '**praticien One Health**' pour les personnes qui se décrivent elles-mêmes comme mettant en oeuvre l'approche One Health dans leur pratique professionnelle (au moins partiellement).

Nous avons choisi d'employer ce terme pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, il décrit fidèlement le profil des personnes que nous avons recrutées pour notre étude. En effet, il met l'accent sur la pratique de One Health, le fait de la mettre en oeuvre dans un contexte professionnel. Cela exclut les profils de personnes qui ne feraient qu'étudier l'approche One Health, sans la mettre en oeuvre. Par exemple des personnes qui étudieraient une maladie zoonotique (donc dans le périmètre thématique One Health), mais sans être impliquées dans sa mise en gestion.

Ensuite, le terme de 'praticien' se retrouve dans la littérature gestionnaire en management public pour décrire les personnes qui mettent en oeuvre des actions de

management. En particulier, nous le retrouvons dans les travaux de (Gibert 2011, 4) qui décrit une manière de concevoir le management comme un art, et ajoute : ” *Cette conception renvoie à l’idée d’une pratique dont les meilleurs connaisseurs seraient les praticiens eux-mêmes et ceux qui essaient les « bonnes pratiques » dans les organisations publiques où ils interviennent pour appuyer des actions de changement, à savoir les consultants.* ”

Enfin, le terme de praticien est couramment utilisé dans le milieu médical. Il s’emploie principalement pour désigner un professionnel qui réalise des actes de soins. Les personnes rencontrées avaient (pour la plupart) une acculturation à ce terme. Il a reçu un accueil favorable de la part des personnes rencontrées, qui le trouvaient approprié pour décrire leur activité professionnelle. Certains ont même demandé s’il s’agissait d’un terme ’officiel’ à utiliser pour décrire leurs confrères. Lors d’échanges informels sur les travaux One Health vers la fin de la thèse, certains interlocuteurs employaient spontanément ce mot ’praticien’.

Ainsi, le terme de ’praticien’ nous semble approprié pour décrire les personnes dont nous avons étudié les allégations managériales durant la recherche doctorale : d’une part parce que ces personnes se reconnaissent en lui, et d’autre part parce que c’est un terme intelligible pour un public formé en sciences de gestion. Son utilisation lors des prises de contact a permis d’une part d’expliquer clairement et simplement le type de profil que nous recherchions, et d’autre part d’exclure les personnes qui auraient un vif intérêt ou une connaissance approfondie de l’approche One Health, mais sans la mettre en pratique.

La manière dont les personnes rencontrées mettaient effectivement en pratique l’approche One Health n’est pas entrée dans nos considérations au moment de la constitution de notre échantillon : il suffisait qu’elles déclarent la mettre en oeuvre pour être recrutées.

10.1.3.2 Praticiens One Health dans plusieurs secteurs d’activité

Les ’praticiens One Health’ sont présents dans le secteur public, le secteur privé, des associations non gouvernementales et le secteur de la recherche. Tous mettent en oeuvre l’approche One Health à leur façon. L’approche One Health est largement soutenue par le secteur de la recherche, mais également promue par des associations agissant sur des thématiques sanitaires ou de protection de l’environnement. Il existe

donc une grande diversité de praticiens One Health, et de contextes de mise en application (Livre blanc One Health 2021).

Dans notre recherche, nous nous sommes intéressés à des praticiens One Health dans deux sphères : 1) ceux du secteur public (voir § ci-après) et 2) les participants à un réseau informel et non professionnel d'échange sur l'approche One Health : le réseau 1S (1S 2022).

Encadré 23 : Praticiens One Health dans le secteur public

Dans le secteur public, les praticiens One Health se retrouvent principalement dans les ministères en charge de la gestion de la santé humaine, animale et de la protection de l'environnement (en lien avec la santé) et de la biodiversité. Nous avons également considéré les témoignages de personnes engagées à l'interface entre science et décision publique (conseil scientifique, prospective, etc.). Dans la mesure du possible, nous avons équilibré nos recrutements de praticiens One Health entre la France, l'Allemagne, la fonction publique européenne, ainsi que les institutions internationales de l'alliance Tripartite (FAO, OIE, OMS).

Afin de disposer d'un groupe de contrôle, nous avons tenté d'entrer en contact avec des représentants du secteur privé, mais cette tentative est restée infructueuse.

10.2 Problématique et construction d'exploration sur One Health

10.2.1 Problématique sur le terrain One Health

Comme dans le cas de l'étude du Nexus environnement – santé, nous considérons ce que pourrait être un résultat One Health au sens large, y compris si ce terme de 'résultat' n'est pas explicitement mobilisé.

L'approche One Health développe un discours d'innovation, de changement de paradigme à la fois scientifique et gestionnaire. Qui plus est, elle prône une approche holistique, interdisciplinaire, en mesure d'appréhender la complexité des interactions entre les êtres vivants et les écosystèmes. Nous avons donc cherché à identifier si le mouvement One Health, qui se présente en alternative sur de nombreux points dans les discours, est également porteur de formes alternatives de résultat. Dans nos observations sur la mise en œuvre de l'approche One Health, la notion de résultat au

sens des questionnaires n'est jamais explicite. Nous avons donc procédé par inférence à partir de nos observations.

Cela nous amène à formuler, la problématique de terrain suivante :

***À quoi pourrait ressembler un ‘résultat One Health’ dans un
contexte de mise en oeuvre de cette approche intégrée de la santé
par le secteur public ?***

10.2.2 Précautions pour l’observation d’une performativité en cours

L’institutionnalisation de One Health ne signifie pas nécessairement que le concept soit en train de performer en tant que tel, ni que c’est le concept originel qui performe. En effet, il existe une possibilité de ‘découplage structurel’ (J. W. Meyer and Rowan 1977) entre ce qui est communiqué par les organisations et ce qui est réellement mis en oeuvre. Ainsi, il est possible qu’un découplage survienne entre le concept One Health et sa mise en application. Deux phénomènes complémentaires sont à prendre en considération pour appréhender l’institutionnalisation de One Health : d’un côté il y a la performativité, plus ou moins conforme à l’énoncé, avec les risques d’échecs identifiés par Austin (Austin 1975); de l’autre il y a les phénomènes institutionnels connus, notamment la déviation par rapport aux objectifs, ainsi que la diversité des réponses aux pressions institutionnelles (Oliver 1991).

Dans le cas de l’approche One Health, nous posons la question de la congruence entre le concept One Health et les capacités des administrations publiques à se l’approprier et à le mettre en pratique. Voit-on une adéquation¹⁵² entre le concept One Health et son espace d’énonciation ? En nous intéressant aux représentations et aux allégations managériales des praticiens One Health, nous tentons de déceler cette tension.

Nous pouvons nous attendre à ce que l’approche One Health s’adapte aux conditions de sa mise en application pour correspondre aux conditions de *felicity* (Callon 2006)¹⁵³.

¹⁵² Ou ‘*fitness*’ pour reprendre les termes d’Austin (Austin 1975)

¹⁵³ (Callon 2006) ”*at a certain point in time, in certain places, the world of the formula is actualized, in such a way that it can be said that the formula describes and represents its world correctly. We are no longer in the register of truth as a reference but – to stick to the same word – in that of truth as success or failure, in truth as fulfilled conditions of felicity.*”

Nous étudions ici la manière dont les représentations de One Health sont ajustées à la réalité gestionnaire des administrations publiques.

La question de recherche sous-jacente est donc d'identifier **dans quelle mesure l'approche One Health en cours de performance est compatible avec l'orientation résultat. Dans quelle mesure véhicule-t-elle une notion de résultat alternative, qui corresponde à sa doctrine ? Ou à l'inverse, dans quelle mesure adapte-t-elle sa doctrine pour pouvoir être mis en oeuvre avec une orientation résultat ?**

10.2.3 Collecte et traitement des données d'observation

10.2.3.1 Approbation par un comité d'éthique ad hoc

Le détail de la collecte et des procédures de stockage des données d'enregistrement a été présenté devant un comité d'éthique de la recherche, qui a donné son agrément (voir Annexe 9-Avis du comité d'éthique). Nous avons assuré aux participants que leur contribution serait : 1) anonyme s'ils le désiraient¹⁵⁴, sans qu'il soit possible de les identifier dans les propos qui pourraient être cités directement¹⁵⁵ ; 2) traitée comme un partage de représentation ou d'expériences personnelles, et non pas comme une expression de la politique de leurs organisations de rattachement.

Dans ce manuscrit, nous avons adopté le niveau de confidentialité maximum, même s'il n'a pas été réclamé par tous les participants. De plus, lors des transcriptions, nous avons anonymisé les noms éventuellement cités par les répondants, sauf dans les cas où les personnes citées sont des personnes publiques (par exemple le nom d'un ministre). Par ailleurs, nous n'avons pas communiqué les noms des répondants aux autres participants, sauf quand ceux-ci avaient donné leur accord.

Cet anonymat s'est révélé important dans la conduite de nos entretiens, et a permis aux personnes d'exprimer leur perception réelle des enjeux associés à la mise en oeuvre de l'approche One Health dans le secteur public. Pour des professionnels tenus par le statut de fonctionnaire au devoir de réserve, il était important d'assurer l'utilisation strictement confidentielle des informations partagées, particulièrement celles qui exprimaient un positionnement critique vis-à-vis du développement de One Health.

¹⁵⁴ Les répondants avaient la possibilité de choisir comment ils souhaitaient être présentés dans les publications.

¹⁵⁵ Ils pouvaient également choisir d'être expressément nommés et cités.

10.2.3.2 Transcription intégrale des entretiens

Nous avons transcrit intégralement les entretiens enregistrés. Dans la mesure du possible, nous avons conservé les raccourcis de langage, la ponctuation du discours, et les hésitations des répondants. Les entretiens ont été transcrits et ont été travaillés dans leur langue respective (français, allemands, anglais), sans passer par une traduction. Nous espérons ainsi être les plus fidèles possible au discours des répondants.

Ce travail conséquent a été réalisé par les interviewers et par le recours à un service de transcription professionnel¹⁵⁶. Un modèle de transcription a été conçu et partagé entre les personnes faisant la transcription, pour faciliter l'harmonisation ultérieure.

10.2.3.3 Traitement du corpus français par Iramuteq

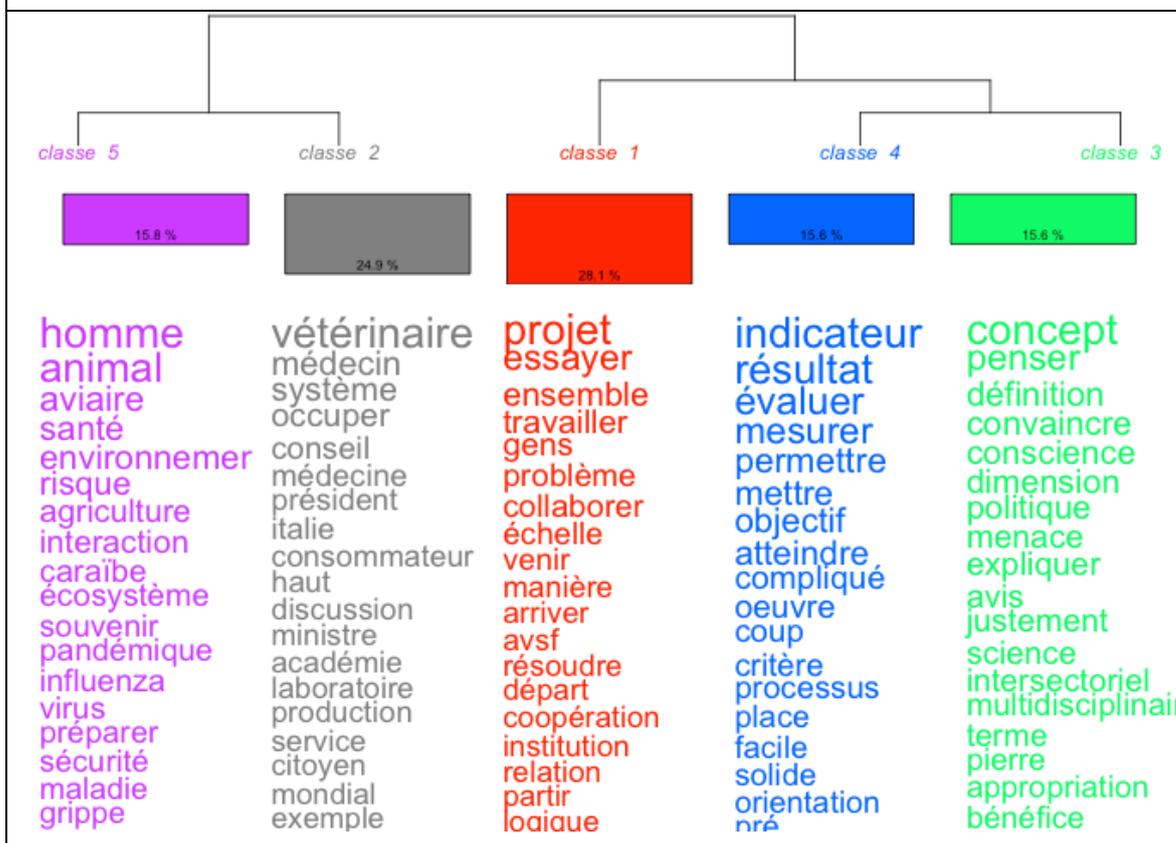
Nous avons procédé à une analyse lexicométrique des transcriptions grâce au logiciel Iramuteq sur les douze premiers entretiens en français transcrits, par ordre de finalisation des transcriptions. Les transcriptions (2 de personnel de l'OIE, 8 de personnel français, 1 personne travaillant pour les Nations unies et 1 personne travaillant pour une ONG), ont été préparées en retirant les transcriptions des questions de l'interviewer. Nous avons également transformé le texte de telle sorte que les locutions telles que 'One Health' soient considérées comme une seule locution 'one_health' et non pas deux mots séparés.

En complément des notes réalisées lors des transcriptions avec des impressions et des intuitions de recherche, cette analyse nous a permis d'appréhender le contenu des entretiens de manière inductive (Mayring 2014). Nous avons choisi d'utiliser le logiciel Iramuteq pour cette analyse. Ce logiciel présente l'avantage d'être gratuit, il repose sur une méthodologie bien documentée par son concepteur Max Reinert (Reinert 1993). Nous avons donc réalisé une étude sur une première partie, intraculturelle (entretiens en français). Avec les paramètres standards d'Iramuteq, nous avons obtenu le dendrogramme présenté dans la fig. 15.

¹⁵⁶ Ce service de transcription professionnel a été financé en partie par le CEREGE de La Rochelle Université.

Figure 15 : Résultat d'analyse lexicométrique par Iramuteq

Ce dendrogramme présente l'analyse lexicométrique réalisée sur douze entretiens One Health en français



Cette première visualisation nous permet d'identifier des classes de mots qui ont guidé notre analyse préliminaire (Gavard-Perret 2018, 261). En effet, Iramuteq mobilise la méthode Reinert de classification descendante hiérarchique (Reinert 1993) qui "permet de mettre en lumière les traces lexicales les plus prégnantes de ces espaces de référence, les « mondes lexicaux », là où une empreinte du sens attend l'oeil vigilant du chercheur" (Abric 2003).

D'un côté, nous retrouvons dans les classes de mots n°5 et n°2 des termes qui décrivent l'objet géré par One Health : Homme, Animal, Environnement, etc. (classe n°5) et les gestionnaires en charge de cette gestion : Vétérinaire, médecins, conseil, etc. (classe n°2). Ces deux classes se rapportent à la description de la matérialité des problèmes et enjeux gérés. Nous retrouvons par exemple des termes tels que 'aviaire' qui se réfèrent à la grippe aviaire comme moment marquant de l'histoire de la construction de One

Health (voir §10.1) ; ou des termes comme 'laboratoire' qui renvoie au travail technique réalisé dans un contexte One Health.

D'un autre côté, nous retrouvons trois classes de mots (n°1, n°4 et n°3) que nous interprétons comme des classes renvoyant à One Health dans ses dimensions conceptuelles et managériales.

→ La classe n°1 renvoie aux enjeux associés à la collaboration interdisciplinaire, à la portée fédératrice du concept, souligné par des termes tels que 'projet', 'ensemble', ou 'collaborer' par exemple.

→ La classe n°3 renvoie à la dimension conceptuelle poursuivie par One Health, c'est-à-dire au discours présentant cette approche comme une alternative innovante, un changement de paradigme. Nous retrouvons dans cette classe les termes de 'concept, penser, définition, convaincre' etc.

→ Enfin, la classe de mots n°4 évoque un outillage gestionnaire attaché à l'approche One Health, et à la mise en pratique de cette approche (entre autres dans le secteur public). Cette classe se distingue par des termes tels que 'indicateurs, résultats' évaluer, mesurer' etc.

Les mots les plus fréquemment employés ne sont pas surprenants dans notre contexte d'analyse, puisque précisément, nous avons posé des questions sur les définitions, les représentations, l'évaluation de One Health d'une part, et sur la réalité de la mise en oeuvre de l'approche, ancrée dans les expériences des personnes rencontrées d'autre part. Cependant, cette analyse a permis de déceler deux polarités dans les discours :

- 1) un ancrage dans la description d'enjeux sanitaires et de ressources à traiter et mobiliser dans le cadre de One Health : les **objectifs et moyens de One Health** ;
- 2) un ancrage dans un One Health processuel, comme une **méthode de mise en gestion**.

Pour des raisons techniques, et malgré de multiples tentatives et l'aide proposée par un autre doctorant sur son propre ordinateur, nous ne sommes pas parvenus à réaliser ces analyses pour le reste du corpus des entretiens, ce qui pourra faire l'objet de valorisations futures du travail en particulier pour une comparaison entre les transcriptions françaises et allemandes. Bien que limitée, cette analyse lexicométrique s'est avérée suffisante pour guider des analyses qualitatives de contenu.

10.2.3.4 Codage qualitatif dans N’vivo

Enfin, nous avons utilisé le logiciel de codage qualitatif N’vivo (Gavard-Perret 2018), qui permet d’attribuer des catégories à des segments de textes. Ces catégories sont soit construites au fur et à mesure de la lecture, on parle alors de *grounded theory* (Corbin and Strauss 2008) ou ‘théorie enracinée’ ; soit à partir d’une grille de codage (ou *codebook*) construite préalablement à l’analyse, ce qui est notre cas pour nos entretiens.

10.3 Terrain d’observation 1 : Entretiens avec des praticiens One Health

10.3.1 Praticiens One Health considérés comme entrepreneurs institutionnels

La littérature gestionnaire souligne l’importance du leadership individuel dans un contexte de transformation du service public (Bøgh Andersen et al. 2018), ou dans un contexte de gestion de problèmes complexes (Bosselaar and Bannink, n.d.). De plus, dans sa théorie de la performativité, Austin (1975) insiste sur l’importance de considérer la personne qui formule un énoncé (un juge, un maire, etc.). Une approche par les individus nous semblait donc pertinente sur One Health ; d’autant plus que l’importance d’un leadership individuel pour sa mise en œuvre est souvent soulignée dans la littérature One Health (Hueston, van Klink, and Rwego 2018).

Le praticien One Health, occupe une place particulière au sein des institutions, puisque c’est par ses productions (de discours, d’écrits, de calculs) que l’approche One Health va être institutionnalisée. En conséquence, nous avons choisi de recueillir les données par des entretiens approfondis.

Dans une certaine mesure, nous retrouvons ici les situations décrites par les théories néo-institutionnelles, où les entrepreneurs institutionnels sont à l’origine de changements, grâce à leurs capacités à mobiliser des sources de légitimité à cette échelle (Grenier and Berardini-Perinciolo 2015).

10.3.2 Recrutement des participants

Nous avons mobilisé nos réseaux professionnels respectifs ainsi que des recherches sur internet pour identifier des praticiens One Health dans le secteur public en France, en Allemagne, dans la fonction publique européenne et dans les organisations internationales (voir le tableau 6 ci-dessous pour le détail des personnes rencontrées). Au fur et à mesure des entretiens, nous demandions aux répondants de bien vouloir nous indiquer les contacts des personnes qui, selon eux, pourraient apporter un éclairage complémentaire par rapport à leur propre témoignage ; en particulier des praticiens One Health affiliés à des organisations partenaires et impliqués dans la mise en oeuvre de One Health.

Au total, nous avons ainsi recueilli les noms de 125 personnes identifiées soit par l'équipe de recherche soit par leurs pairs comme étant des praticiens One Health, et qui travaillent dans des administrations publiques et/ou de recherche et d'aide à la décision au croisement science-décision publique. Nous n'avons pas contacté toutes ces personnes directement, mais nous avons, recueilli des informations sur leur profil professionnel, et estimé la nature et le degré de leur implication dans la mise en oeuvre de One Health dans leurs organisations respectives.

Nous avons ensuite sélectionné les profils de praticiens One Health représentatifs des trois piliers de One Health (les ministères de la Santé, de l'Agriculture et de l'Environnement), et des types de travaux en relation avec sa mise en oeuvre (de la conception à la mise en oeuvre des politiques publiques). Nous avons équilibré autant que possible les entretiens entre les praticiens One Health français et allemand.

Tableau 6 : Description du profil professionnel des Praticiens One Health rencontrés

N°	Field of original training	Employer of France / Germany / Europe / International	Sector : Public, research, NGO, politics, private
1	Animal Health	Germany	Research
2	Animal Health	Germany	NGO
3	Political Science	Germany	Public
4	Animal Health	France	Public
5	Human Health	France	Public
6	Environment	France	Public
7	Animal Health	International	Public
8	Animal Health	International	Public
9	Animal Health	France	Public
10	Animal Health	France	Public
11	Animal Health	France	Public
12	Animal Health	International	NGO
13	Animal Health	International	Public
14	Animal Health	International	Research
15	Animal Health	International	Public
16	Animal Health	International	Public
17	Animal Health	International	Public
18	Animal Health	France	Politics
19	Animal Health	International	NGO
20	Animal Health	International	Public
21	Human Health	Germany	Research
22	Law	Germany	Public
23	Environment	Germany	Public
24	Agriculture	Germany	NGO
25	Animal Health	France	Public
26	Agriculture	France	Research
27	Animal Health	France	Public
28	Human Health	France	Private
29	Biostatistics	Germany	Public
30	Animal Health	Italie	Public
31	Animal Health	International	Public
32	Human Health	France	Public
33	Animal Health	Germany	Public
34	Law	France	Research
35	Environment	France	Public
36	Animal Health and Human Health	Germany	Public
37	Animal Health	France	Public
38	Animal Health	Europe	Public
39	Animal Health	Europe	Public
40	Environment	Germany	Public
41	Environment	Germany	Public

10.3.3 Construction interdisciplinaire des guides d'entretien

La collecte de données par des entretiens individuels semi-directifs est adaptée à ” l’exploration du processus individuel complexe (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.) (...) et/ou pour mettre en évidence des différences individuelles.” (Gavard-Perret 2018, 87).

Nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien construit de manière interdisciplinaire. Nous avons construit ce guide d'entretien en anglais, avec l'ensemble de l'équipe d'encadrement de la thèse, française et allemande. Ce guide d'entretien est donc le fruit d'une rencontre entre notre problématique de recherche initiale sur One Health, c'est-à-dire la notion de résultat promue par cette approche, et les questionnements de l'équipe d'écologues sur ce sujet.

Il consiste en une liste de questions ou points à aborder avec le répondant, et s'articule autour de quatre axes de questionnement présentés dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 24 : Les quatre axes de questionnement aux praticiens One Health

- 1) Qu'est-ce que One Health pour le répondant ?
- 2) Comment a-t-il l'impression de le mettre en oeuvre dans son activité professionnelle ? Quelle est sa relation à One Health dans un contexte professionnel ?
- 3) Comment évaluer la mise en oeuvre de l'approche One Health dans le cadre des activités professionnelles du répondant ?
- 4) Dans quelle mesure l'approche One Health est-elle compatible avec une politique dite 'orientée -résultat' ?

Pour chaque axe, nous avons formulé plusieurs sous-questions pour amener les répondants à expliciter leurs positions. Des questions optionnelles permettaient d'adapter les échanges au contexte particulier d'exercice des répondants. Le guide d'entretien est présenté en Annexe 8 – ‘Guide d'entretien pour les interviews avec les praticiens One Health’. Ce guide n'a pas été partagé avec les répondants et n'a été utilisé que par les interviewers.

10.3.4 Déroulé des entretiens

Les participants ont été contactés par mail, accompagné d'une fiche de description de l'étude et de ce que leur participation impliquerait s'ils acceptaient d'y participer.

Avant chaque entretien, une recherche la plus approfondie possible a été réalisée sur les activités professionnelles du répondant. Sur cette base, des questions spécifiques ont pu être rajoutées.

Les entretiens se sont déroulés en français, en anglais ou en allemand, selon le choix du répondant. Ils ont duré environ 1h15, avec un minimum de 1h et un maximum de 2h30. Presque tous se sont déroulés en visioconférence (deux en présentiel). Avec l'accord des répondants, et conformément à l'agrément du comité d'éthique de recherche que nous avons préalablement demandé auprès de notre université de rattachement (voir Annexe 9 - 'Avis du comité d'éthique'), les entretiens ont été enregistrés.

J'ai personnellement réalisé les entretiens en français et en anglais, tandis que les entretiens en allemand étaient réalisés par une assistante de recherche du département ESS à iDiv. Cela a permis une expression la plus fine et précise possible des représentations associées à l'approche One Health. Nous avons eu la confirmation au cours de nos entretiens qu'il aurait été difficile pour les répondants d'apporter un tel niveau de détails s'ils avaient dû s'exprimer dans une langue non maternelle et, pour la plupart d'entre eux, non pratiquée quotidiennement. La plupart des entretiens se sont donc réalisés dans la langue maternelle des participants. Sauf pour certains entretiens en anglais de personnes ayant une autre langue maternelle, mais qui maîtrisaient l'anglais à un niveau professionnel.

Les participants étaient volontaires pour participer à l'étude. Nous nous sommes assurés qu'ils acceptent de répondre à nos questions pour l'intérêt qu'ils portaient à la recherche et non pas suite à une demande provenant de leur hiérarchie. Les échanges préalables aux entretiens portaient principalement sur l'usage qui allait être fait des données collectées.

Nous avons observé une plus forte insistance des répondants allemands pour connaître à l'avance les questions qui allaient être posées. Nous avons répondu que nous ne donnions pas en avance le détail des questions, ce qui a bloqué la participation de certains répondants allemands. Dans ces cas-là, nous leur avons transmis des questions

génériques, qui selon nous, ne devaient pas permettre de préparer une réponse sur la nature de ce que pourrait être un résultat One Health. Cette imprécision a perturbé certains des participants allemands. De même, certains étaient mal à l'aise avec l'idée d'exprimer un positionnement officiel de leur organisation. Nous les avons rassurés en leur expliquant que **nous ne recherchons en aucun cas des témoignages 'officiels', mais bien l'expression de leurs représentations personnelles, sur la base de leurs expériences professionnelles** ; et que les résultats seraient présentés comme tels.

Au début des entretiens, nous avons rappelé le contexte de la recherche, et expliqué comment l'entretien allait se dérouler. Les interviewers se sont présentés et d'éventuelles questions résiduelles ont été traitées avant de commencer l'entretien. Nous avons commencé par des questions génériques (Olivier de Sardan 2008) pour les mettre à l'aise, qui portaient explicitement sur leur expérience, et non pas sur leur institution. L'enchaînement ultérieur des questions s'est "*appuyé sur l'enchaînement des idées propres au répondant pour évoquer un thème avant ou après un autre*" (Gavard-Perret 2018, 88).

Nous avons conclu les entretiens par une question ouverte, en demandant aux répondants si un point important n'avait pas été abordé, selon eux.

Les entretiens ainsi enregistrés ont été intégralement transcrits dans leur langue respective, et travaillés par la suite sans traduction.

10.4 Terrain d'observation 2 : *Bulletin Board One Health*

Nous avons eu la possibilité de suivre la construction et l'activité d'une association One Health non professionnelle : le réseau 1S (1S 2022). Nous avons collecté des données lors d'observations au fil de l'eau, et d'une recherche intervention ponctuelle sous la forme d'un *Bulletin board*. Ces observations participantes, à la marge des entretiens, ont été l'occasion d'échanges sur les résultats et les analyses en cours de formulation, auprès d'un public informé sur les enjeux associés à One Health et sa mise en application.

10.4.1 Présentation de l'association 1S

L'association non professionnelle '1S'(pour une seule santé) a été créé en 2019 par deux professionnels de la santé publique vétérinaire. La construction de ce groupe est

partie d'un constat de difficultés à échanger de manière interdisciplinaire sur des sujets One Health d'une part ; et de la volonté de créer un espace d'échanges entre ses membres d'autre part.

Les activités de ce groupe consistent en l'organisation de réunion d'environ 1h30 chacune, nommées 'Afterwork'. Les 'Afterwork' se déroulent en début de soirée, environ une fois tous les deux mois, sur Zoom. Ils consistent en une succession de deux interventions d'environ 10 à 15 minutes par deux personnes qualifiées pour apporter un éclairage sur la thématique du jour. Ces deux présentations sont suivies d'un échange avec les participants et de questions-réponses, animées par le modérateur. Les séances sont en ligne depuis le début de la crise Covid, et réunissent environ une vingtaine de personnes chaque session, selon l'intérêt généré par le sujet. Il n'y a pas de membres à proprement parler (hormis les organisateurs), les participants étant informés par des réseaux sociaux (*Linked in*) de la tenue des évènements, et le bouche-à-oreille dans leurs réseaux professionnels. Plusieurs personnes ont assisté à un seul afterwork, d'autres sont plus assidus et ont assisté à toutes les animations.

Les thèmes abordés dans les Afterworks sont variés, par exemple : 'One Health dans les instances internationales' ; 'Médecine humaine et médecine vétérinaire : quels apports respectifs ? Retours sur la crise du Covid-19' ; 'L'évolution de la pratique vaccinale et sa perception' ; 'Regards croisés sur le Bien-être animal'.

10.4.2 Investir les dimensions managériales de One Health

Les organisateurs de 1S ont manifesté leur intérêt à construire un afterwork sur des questionnements de gestion de projet interdisciplinaire et les outils du management. Plus précisément, il s'agissait d'offrir aux participants un espace de réflexion sur ce que développer et mettre en oeuvre un projet interdisciplinaire One Health implique, et comment en évaluer la performance.

En tant que doctorante en science de gestion, les organisateurs m'ont demandé si je souhaitais présenter une partie de mes travaux en cours, dans le cadre de 1S. Ce que j'ai fait lors d'un afterwork en juillet 2021 sur le thème 'One Health, une gouvernance spécifique ?'.

Par ailleurs, l'initiative 1S étant récente, les organisateurs souhaitaient proposer une diversification des modalités d'interactions et d'animation du réseau. À cette occasion,

et en discussion avec les organisateurs, nous avons décidé de proposer au réseau 1S une animation sous forme de *Bulletin board*.

10.4.3 Observation d'une micromobilisation

Notre intérêt pour le réseau 1S dans le cadre de la recherche doctorale s'inscrit dans la continuité de notre veille sur la mise en oeuvre de l'approche à l'échelle européenne. La participation à ce réseau était donc un moyen à la fois de recueillir des éléments de veille sur One Health, et de pouvoir échanger sur les questions de recherche en cours avec des personnes extérieures au secteur public au sens strict. De plus, le réseau 1S étant en cours de construction, il permettait d'observer comment l'approche One Health tente de performer dans différentes sphères.

En prenant les lunettes de la performativité, le réseau 1S correspond à une micromobilisation, voir encadré ci-dessous.

Encadré 25 : Description des micromobilisations comme espaces de construction des idées
--

<p><i>“Mirco-mobilization. As well as bringing together resources, creating forums and structures to help develop ideas is vital. Of particular importance for intellectual movements are structures of ‘micro-mobilization’. These come in the form of routine interactions that can help to build, ferment and support fledgling members of the movement.”</i> (Spicer, Alvesson, and Kärreman 2016, 14)</p>
--

10.4.4 Construction du *Bulletin Board*

Notre engagement dans l'animation du réseau 1S s'est formalisé par la construction d'une animation pour ses membres. Nous avons envisagé au début de faire un *focus group* parce que ce médium permet *” une plus grande quantité et variété dans la créativité des idées exprimées”*(Reid and Reid 2005). Les contraintes sanitaires, ainsi que ma présence physique en Allemagne durant l'étude nous ont orientés vers une animation en ligne. Pour faciliter des échanges plus approfondis que dans un *focus group* en ligne, nous avons choisi de proposer un *Bulletin board* s'étalant sur un mois, et qui aborde chaque semaine un nouveau volet relatif à la conception et à la mise en place des approches One Health. Ce *Bulletin board* a été conçu pour être le plus

interactif possible, avec des synthèses de milieu de semaine et la relance par mail des participants. Les thèmes hebdomadaires traités sont les suivants :

- Semaine 1 : Tour de table des participants et présentation des relations à One Health, l'objectif étant de faciliter les échanges ultérieurs entre participants qui ne se connaissaient pas au début ;
- Semaine 2 : Échanges sur les différentes perceptions de ce qu'est l'approche One Health ;
- Semaine 3 : Échanges sur la valeur ajoutée de One Health par rapport à d'autres approches et son évaluation. Nous nous sommes pour cela inspirés de la distinction entre 'évaluation du changement' et 'évaluation de l'intervention des travaux de Pichaut (Pichault 2024) sur l'évaluation du succès d'une intervention en gestion des ressources humaines.
- Semaine 4 : Proposition de rédaction de scénarii possibles d'évolution de l'approche One Health dans le futur proche.

À l'issue du mois d'animation, les observations synthétisées ont été présentées aux participants lors d'une réunion de clôture. Un résumé du contenu des échanges est rapporté à l'Annexe 10- Synthèse du contenu des échanges dans le cadre du *Bulletin board* One Health.

10.5 Analyse et discussion sur sa notion de résultat dans la communauté épistémique One Health

Les entretiens, le *Bulletin board* et les observations au fil de l'eau One Health ont constitué le plus gros terrain de notre recherche doctorale. La volonté de développer une exploration large et de profiter de notre situation de recherche a conduit à une accumulation de données considérables. Nous avons des données sur le résultat, mais également sur le contexte de mise en oeuvre, la manière dont l'approche One Health est mobilisée dans une dimension stratégique au sein des communautés, et les difficultés de mise en oeuvre de cette approche en train de performer.

Dans cette partie, nous présentons nos observations portant spécifiquement sur la notion de résultat qui transparait, puis nous présentons une discussion plus large sur One Health et ses allégations managériales. Nous commençons par présenter

l'éclairage du terrain One Health sur la notion de résultat, avant de proposer une description de ce qu'est un résultat pour un praticien One Health.

10.5.1 Observations One Health guidées par notre guide de terrain

Ce paragraphe propose une discussion de synthèse de nos observations du terrain One Health en s'appuyant sur le guide de terrain pour l'exploration du résultat que nous avons construite au chapitre 8.

10.5.1.1 Observations One Health et nature des indicateurs de résultat

Les questions des entretiens et l'orientation de notre recherche de littérature ne portaient pas spécifiquement sur les indicateurs, mais sur les allégations managériales qui sous-tendent leur construction. En interprétant les réponses des entretiens à la lumière de notre connaissance des travaux sur One Health, nous comparons nos observations à la grille de terrain.

Une première constatation est que nous retrouvons toutes les dimensions relatives à la nature de l'indicateur dans la communauté épistémique des praticiens One Health. C'est-à-dire que, pour chaque caractère, nous observons des discours qui viennent appuyer chacun des états de caractère. Par exemple, le caractère relatif à la représentation de l'existence d'un optimum gestionnaire. Certains discours laissent penser qu'il existe un tel optimum pour One Health et qu'il est atteignable ; tandis que d'autres praticiens expriment une représentation de One Health comme la poursuite d'un état considéré comme satisfaisant. Les indicateurs cités spontanément par les répondants sont soit quantitatifs soit qualitatifs ; associés en scorecards les plus exhaustifs possible, ou uniques utilisés comme proxy, etc. Pour le caractère de la notion de résultat relatif à l'objet gestionnaire saisi par l'indicateur de résultat, nous observons des discours qui se réfèrent à des résultats :

- d'orientation,
- d'amélioration globale
- en lien avec la société
- en lien avec les performances clés de l'organisation
- relatifs à la compréhension de l'organisation ou de l'environnement
- relatifs à l'adaptabilité de l'organisation
- relatifs aux capacités d'apprentissage d'une organisation

- et dans une moindre mesure, relatifs aux livrables de l'organisation.

Nous n'avons pas décelé de propositions d'indicateurs de résultats relatifs aux prestations de service, à la gestion opérationnelle, aux bénéficiaires ou au personnel tels que nous les avons identifiés dans la grille de terrain. Une analyse plus approfondie serait nécessaire pour caractériser ce que pourrait être un indicateur One Health.

Quoi qu'il en soit, **il ne semble pas y avoir un consensus sur la production d'un type d'indicateur One Health standardisé**. Cette constatation est à mettre en relation avec les deux polarités d'approche One Health (livrable versus processus).

Ainsi, nous pouvons émettre deux hypothèses quant aux représentations de la nature d'un indicateur de résultat par la communauté des praticiens One Health :

- soit la nature de l'indicateur ne revêt pas une grande importance dans les allégations managériales promues par One Health ; c'est-à-dire que l'approche One Health ne prescrit pas un idéal type d'indicateur dans sa tentative de performance en cours ;
- soit nos observations sont la conséquence d'une lutte entre plusieurs allégations managériales : notre méthode de recrutement large nous permet d'identifier toutes les tendances, mais pas d'apprécier les dynamiques qui se nouent entre elles. L'approche One Health serait-elle en train de tester et d'adapter plusieurs propositions de relation au résultat ? Si oui, nos observations pourraient s'expliquer non pas par un manque d'intérêt des praticiens, mais bien par une forme de compétition / adaptation vers plus de *fitness* (Austin 1975) de One Health aux contraintes du secteur public, qui constitue une 'niche' avec des particularités propres (Spisak et al. 2015) par rapport au monde de la recherche dont il est issu.

10.5.1.2 Observations One Health et formulation du résultat

Nos données d'observation ne nous permettent pas d'identifier des tendances relatives à tous les caractères de la notion de résultat identifiés dans notre guide de terrain vis-à-vis de la méthode de formulation du résultat. Toutefois, il ressort très nettement des discours **l'importance accordée à la coordination, dès le début du processus de mise en gestion, et de manière la plus inclusive possible ; dans le cadre de comités avec des représentants de terrain ou par petits groupes de travail**. Le coût de transactions élevé de cette coordination est fréquemment mentionné (cf. caractère n°15).

En revanche, il nous a semblé que les formulations de résultat sont pensées à l'échelle nationale principalement, et qu'elles ne promeuvent pas une grande contingence ou

adaptabilité aux conditions locales. Cela peut s'expliquer par les sujets One Health qui concernent l'ensemble des territoires (il n'est pas certain par exemple qu'il soit pertinent de penser la lutte contre l'antibiorésistance à une échelle locale) ; et/ou par notre biais de sélection des répondants qui exercent tous à une échelle nationale et non pas locale.

10.5.1.3 Observation du résultat et place du résultat dans l'action

Il apparaît clairement dans les discours **qu'un résultat One Health est quasiment toujours associé à la définition de moyens associés**. Si ce qui s'apparente à un résultat n'est pas toujours explicitement défini en amont de la mise en gestion, il est très souvent associé à la définition de moyens et de plans de gestion dans une démarche de responsabilisation.

10.5.1.4 Observations One Health et évaluation de la performance

Le résultat est fortement associé à l'évaluation de la performance. Toutefois, nos observations ne permettent pas (du moins sans une analyse plus rigoureuse et approfondie) de tracer un lien entre formulation de résultat One Health et évaluation de l'approche sur la base de ces résultats, puisque nous avons vu que plusieurs propositions de résultat circulent dans cette communauté.

Il ressort clairement une difficulté à établir les bases de l'évaluation de la performance One Health, entre évaluation de l'état biologique de l'enjeu abordé et évaluation du processus de mise en gestion.

Nous retrouvons ici les difficultés à l'évaluation et la valorisation de la prévention.

10.5.2 Proposition de distinction entre 'résultat objet' et 'résultat processus'

Le contenu des propos de ce paragraphe n'étant pas le fruit d'une analyse structurée ou d'un codage systématique à visée théorique (Point and Fourboul 2006), nous le présentons ci-dessous comme une proposition dans le cadre d'une discussion.

En complément des analyses précédentes, il nous est apparu **deux polarités de représentation de ce qu'est un 'résultat One Health'** la manière de saisir sa mise en oeuvre.

10.5.2.1 Résultats portant sur l'objet gestionnaire

D'un côté, les praticiens One Health mettent en avant des résultats portant sur des thématiques scientifiques, une caractérisation de l'objet géré. Par exemple, une caractérisation de One Health peut être le critère d'ubiquité d'une maladie : concerne-t-elle à la fois les volets humains, animaux et environnementaux ? Le déploiement d'une approche One Health permet-elle d'améliorer l'impact de cette problématique sanitaire sur les trois piliers de la Santé de manière concomitante ? **Ce qui compte dans cette manière de caractériser One Health c'est la pertinence scientifique de saisir la problématique sanitaire sous ses différents volets.**

L'exemple de la résistance aux antimicrobiens est régulièrement cité comme une référence de thématique One Health (Naylor et al. 2020) (Queenan, Häsler, and Rushton 2016). En effet, elle impacte à la fois la santé des humains et des animaux, et se retrouve dans l'environnement naturel. Une prise en charge de cette problématique ne peut se faire efficacement qu'avec une prise en compte de ces trois composantes de manière simultanée, et un bénéfice sanitaire est poursuivi dans les trois volets de la santé. La rigueur des critères d'inclusion ou d'exclusion de ce qu'est One Health varie selon les individus, mais ils saisissent la nature de l'enjeu sanitaire à gérer.

Selon cette manière de concevoir One Health, un indicateur de résultat doit donc permettre de saisir une amélioration de l'état sanitaire comme conséquence de l'action de gestion entreprise. Dans notre exemple, un résultat One Health pourrait être la baisse du nombre de bactéries résistantes aux antibiotiques retrouvées dans l'environnement. Il est possible d'ancrer ce résultat sur l'expertise scientifique (biologique).

10.5.2.2 Résultats portant sur un processus de mise en gestion

D'un autre côté, une proposition de définition de résultat One Health porte davantage sur le processus de mise en gestion de l'enjeu sanitaire considéré. Par exemple, une caractérisation de One Health peut s'appuyer sur l'interdisciplinarité de l'approche, la collégialité des prises de décision et d'orientation. Toutes les dimensions (humaine, animale et environnementales) ont-elles été bien considérées ? Y a-t-il des contradictions dans les efforts de gestion entre les trois piliers de la santé sur ce sujet sanitaire ou bien travaillent-ils en synergie ?

Selon cette sensibilité, **ce qui compte est la qualité de la mise en gestion, la prise en compte holistique du problème sanitaire ainsi que des conséquences de sa gestion.**

Un indicateur de résultat porterait donc sur le processus de mise en gestion. Un des participants aux entretiens nous confiait que pour lui ” *le résultat One Health, c'est d'être parvenu et de parvenir à faire se rencontrer des personnes issues de secteurs d'activités différents. Ça, c'est mon résultat, mon premier résultat.* ”

Ainsi, ce qui fait la valeur ajoutée de One Health est sa capacité à fédérer des secteurs en une action commune. Un indicateur de résultat One Health doit donc permettre de rendre compte de ce processus de mise en gestion, et saisir sa dimension holistique.

10.5.2.3 Deux polarités pour la notion de résultat : discussion à la lumière de la littérature gestionnaire

Ces deux polarités de rapport au résultat ne sont pas incompatibles dans les discours des répondants. Nous percevons une tension entre ces deux pôles du fait de la place importante accordée à la prévention dans les discours One Health.

Ces deux polarités dans la relation à ce qu'est un résultat One Health soulignent les difficultés de valorisation de la prévention appliquée à des thématiques scientifiques pour lesquelles demeure une grande incertitude scientifique (par exemple le rôle de l'environnement dans la diffusion de l'antibiorésistance). Une réponse de valorisation de cette prévention passe par l'étude des impacts sanitaires au cas par cas (thématique) ; une autre par l'assurance qu'une prise en compte interdisciplinaire et holistique des enjeux de santé permettra de mettre en place une prévention efficace.

Nous retrouvons donc derrière la question de résultat One Health celles de

- 1) la valorisation de la prévention¹⁵⁷ (Vinales et al. 2021; Bordier Bouchot 2019), qui fait écho à des questionnements sur la gestion des risques (Mayer 2016) ;
- 2) la mise en oeuvre d'une approche de gestion holistique (Amini 2001; Risser 1985) et interdisciplinaire,
- 3) et plus largement la gestion de la complexité dans le secteur public (Meek and Newell 2005).

¹⁵⁷ “ Responding to actual circumstances as they develop is less abstract, and easier to sell politically, than anticipating and deterring potential harmful outcomes.” (Herrmann 2018, 293)

10.6 Discussion sur le potentiel d'innovation gestionnaire de One Health

Pour poursuivre la valorisation de la richesse des données collectées sur nos terrains, nous avons procédé par 'minages' successifs avec des angles d'analyse pertinents pour éclairer la notion de résultat. Ces analyses approfondies ont porté sur 1) la relation à la complexité ; 2) la similitude entre le discours One Health et le discours pragmatiste, et enfin 3) sur les enjeux propres à l'intégration du volet environnemental de One Health. Nous présentons ci-dessous nos réflexions sur les deux premiers questionnements quant à l'analyse du volet environnemental, elle a conduit à la rédaction d'un article, dont la finalisation est en cours au moment de la rédaction de ce manuscrit. Il s'agit d'un article principalement destiné à un public de scientifiques de la conservation et de One Health, et dont nous ne présenterons pas le contenu dans ce manuscrit.

10.6.1 Rapport renouvelé à la gestion de la complexité dans One Health

10.6.1.1 Correspondance entre les entretiens One Health et la littérature sur la gestion de la complexité

Alors que notre corpus d'entretiens était en cours de constitution, il nous est apparu que les problématiques rencontrées par les praticiens One Health ressemblaient à celles évoquées dans un pan de littérature managériale sur la gestion de la complexité (entendue au sens de (Morin 1990)). En effet, dans l'approche One Health comme dans le management de la complexité, " *il ne s'agit pas simplement de mettre en oeuvre une idée nouvelle visant une certaine fonctionnalité (en construisant rationnellement la réponse optimale à la question posée), mais plutôt de piloter un système complexe vers un but qui n'est pas totalement défini à l'avance*" (Héraud, Kerr, and Burger-Helmchen 2019, 7).

Cette première observation n'était pas surprenante, dans la mesure où l'approche One Health s'attache précisément à la gestion d'enjeux complexes au croisement des trois santés. Mais la manière dont ces questionnements se formulaient et la manière dont la crise sanitaire Covid-19 venait révéler les limites organisationnelles à la gestion de cette complexité nous ont paru particulièrement pertinentes, considérant l'actualité du moment.

10.6.1.2 Valorisation dans la revue de gestion publique GMP

La parution d'un appel à contribution de la revue *Gestion et Management public* pour une édition spéciale Covid nous a incités à poursuivre cette analyse, sur la base des entretiens déjà réalisés à l'époque. Bien que cette analyse n'aborde pas frontalement la notion de résultat comme elle a pu être présentée dans les chapitres précédents, il nous a semblé pertinent de réaliser ce travail de recherche thématique pour plusieurs raisons. D'une part, nous étions dans un contexte d'incertitude scientifique et managériale élevé du fait de la crise sanitaire Covid. Les premiers entretiens révélaient clairement cette articulation difficile entre complexité biologique des enjeux sanitaires traités dans le cadre One Health (qui ne se limitaient pas au Covid 19), et complexité gestionnaire dans le contexte public. Il nous semblait important, à la suite de (Lorino and Mottis 2020)¹⁵⁸, que les sciences de gestion puissent, comme toutes les autres disciplines, exprimer des éclairages sur la période exceptionnelle que nous vivions alors. L'annonce de la Revue GMP confirmait d'ailleurs ce besoin.

D'autre part, notre exploration de l'approche One Health reposant sur une observation participante, il nous semblait légitime de restituer en partie à la communauté One Health le fruit de nos observations. Le travail d'analyse précoce sur la relation entre One Health et la gestion de la complexité nous ont permis de renforcer notre ancrage dans la communauté des praticiens One Health. Cela a facilité les échanges ultérieurs et donné de la visibilité aux travaux de recherche¹⁵⁹, en complément des autres formes d'engagement dans la construction de la communauté épistémique de praticiens One Health.

La situation de crise sanitaire en cours au moment des entretiens a agi comme un catalyseur de réflexions sur le potentiel d'alternatives managériales porté par l'approche One Health. L'exceptionnel de la situation, son caractère inhabituel (Picard and Martí Lanuza 2016) ouvrent une fenêtre pour explorer des propositions innovantes. Le fruit de ce premier niveau d'analyse a donné naissance à une publication qui a été acceptée dans la revue *Gestion et management public* sous le titre suivant : ” *Les*

¹⁵⁸ LORINO, P. ; MOTTIS, N. (2020). « Et l'organisation dans tout ça ? Un oubli persistant, y compris en cas de crise... », *Revue française de Gestion*, 46, 288, pp. 11-26.

¹⁵⁹ Nous avons été contactés pour présenter nos travaux et donner un éclairage à la construction d'indicateurs One Health pour le Plan National Santé Environnement (PNSE4) sur la fin de la thèse.

enseignements de la crise Covid pour la gestion de la complexité : la perspective One Health” (Chamoin and Maclouf 2021a). Cet article est rapporté en Annexe 11- Article GMP.

Nous y rapportons les propos des répondants One Health sur la tentative de performativité en cours pour faire advenir un mode de gestion plus holistique et interdisciplinaire ; et les limites structurelles et organisationnelles qui freinent cette mise en oeuvre. Des conclusions similaires à nos observations ont été communiquées par le Conseil scientifique Covid-19 en février 2022 (Delfraissy et al. 2022). Nous avons par ailleurs repris une partie de ces analyses dans notre communication au congrès AIRMAP 2021 sous le titre ” *Les politiques en faveur de la biodiversité et de la santé, nouveau territoire pour le management public*” (voir Annexe 12- Les politiques en faveur...).

Aparté sur l’éclairage de la notion de résultat par nos analyses sur le rapport à la complexité

Notre analyse du rapport à la complexité dans les discours des praticiens One Health éclaire en retour la notion de résultat. En effet, One Health met en avant la dimension holistique de la santé et de sa prise en charge comme un principe qui doit guider l’action collective. Il y a un consensus dans la communauté One Health¹⁶⁰ qu’une approche réductionniste n’est pas appropriée pour prendre en charge la complexité biologique des interactions entre la santé humaine animale et environnementale (Zinsstag et al. 2011) (Waltner-Toews 2017). Le résultat One Health est donc un résultat qui doit, si One Health performe effectivement, refléter cette approche holistique (Harrison et al. 2019a).

10.6.2 One Health et pensée pragmatiste

10.6.2.1 L’exploration du volet One Health de manière abductive

Lors des premières observations sur One Health réalisées à l’automne 2019, nous n’avions pas de cadre conceptuel ou d’ancrage théorique fort en sciences de gestion. Nous avons donc abordé le volet One Health de la thèse avec une bonne connaissance

¹⁶⁰ Ici la communauté One Health au sens large, et pas uniquement dans le cercle des praticiens One Health dans le secteur public que nous avons rencontrés.

des travaux scientifiques sur le sujet et une méthodologie d'observation participante (Gavard-Perret 2018). Nous nous retrouvions toutefois dans une situation de 'naïveté' pour un ancrage en sciences de gestion de nos observations. Cette situation a permis, dans une certaine mesure, d'aborder le volet One Health sans présupposé des allégations managériales que nous allions y trouver. Nous étions donc dans une situation de " *suspension temporaire du recours à des cadres théoriques existants* " (Guillemette 2006, 3). Nous n'avons pas cherché à retrouver dans les observations les canons d'une théorie déjà existante.

L'analyse du volet One Health a donc été construite, par aller-retour entre les observations et les lectures des travaux en sciences de gestion qui pouvaient les éclairer. Nous avons ainsi abordé les champs de la gestion de la complexité (Evans 1996; Meek 2010), de la gestion de l'holisticité (Liu 2006), des approches systémiques (Donnadieu and Karsky 2002), etc. de manière abductive.

10.6.2.2 La perspective pragmatiste pour appréhender les enjeux gestionnaires One Health

Par les allers-retours entre observations et sciences de gestion, nous nous sommes posé la question de la relation entre le statut de la connaissance (ici scientifique, sanitaire et qui présente des complexités propres) et la prise de décision et la mise en gestion. Nous avons ainsi découvert un volet de littérature gestionnaire qui porte sur les approches pragmatistes.

Parce qu'elles interrogent frontalement les relations entre connaissance et action (Dewey 1929), ces réflexions gestionnaires font écho aux questionnements émergents dans le champ One Health. D'ailleurs, nous retrouvons des questionnements similaires sur la gestion du vivant et de l'environnement dans d'autres domaines que celui de la santé, comme le développement durable (Létourneau 2010). Nous avons même identifié le terme de 'pragmatisme environnemental' (Jenkins 2011) (Charles 2007) qu'il conviendrait d'approfondir et de comparer à One Health dans sa poursuite d'une approche holistique.

Les similitudes de questionnement que nous observons entre les approches pragmatistes et nos observations sont de plusieurs ordres :

- L'attention accordée à la manière dont un problème sanitaire est mis en gestion de manière concertée et collective,
- L'importance relative accordée à la pratique, au savoir empirique par rapport à la théorie (Simpson 2021);
- la reconnaissance de l'instabilité, et l'acceptation de cette instabilité comme irréductible. L'instabilité des situations biologiques n'est pas un frein à la mise en gestion, même si elle façonne la manière dont cette mise en gestion va être conçue. Nous retrouvons ici des réflexions relatives à la prévention dans One Health, en particulier les formes de prévention de danger émergent jusqu'alors inconnues.

Enfin, l'approche One Health se positionne comme un changement de paradigme sur notre manière d'aborder collectivement les enjeux de santé (Gibbs 2014). Nous pouvons nous poser la question de la performance en cours de l'approche One Health comme un *'turn in theory'* tel que (Simpson 2009) le décrit lorsque les approches pragmatistes se sont développées.

Dans notre champ d'exploration One Health, nous avons été surpris de retrouver des similitudes avec les philosophes pragmatistes pour plusieurs raisons :

- 1 - le champ disciplinaire de la santé (et de l'environnement) se positionne comme des sciences de la rationalité, avec une approche plus cartésienne des problèmes, un ancrage épistémologique positiviste. Cette position épistémologique est relativement éloignée des positions épistémologiques pragmatiques.
- 2 - la doctrine pragmatiste n'a pas historiquement performé dans le secteur public européen, et surtout français. Ce courant philosophique, dont le berceau est américain (Simpson 2021) semble avoir reçu un accueil défavorable en Europe, et en particulier en France où *" le monde académique s'arma contre la 'révolution pragmatique' "* (Lorino 2020, 30). Or, l'approche One Health tire elle aussi son origine (au moins son nom) d'un contexte américain (ou anglo-saxon). Nous pouvons nous demander dans quelle mesure l'approche One Health en cours de performance en Europe porte en elle des allégations managériales ayant un ancrage

culturel managérial différent de celles de son environnement européen (Verhoest 2011).

Conclusion du chapitre 10

Notre immersion dans la communauté épistémique des praticiens One Health a montré que cette approche en cours de performance porte en germe une proposition de changement de paradigme managérial. Nous retrouvons les termes de résultats, ainsi que les termes de performance et d'évaluation qui lui sont fréquemment associés. Ceux-ci sont mobilisés pour véhiculer des représentations de ce qu'est un résultat pertinent pour gérer des enjeux sanitaires complexes au croisement entre les trois piliers de la santé. Ces représentations ne sont pas homogènes, et laissent entrevoir une approche managériale renouvelée sur ces thématiques One Health. En particulier, nous retrouvons une polarité dans la définition de ce que pourrait être un 'résultat One Health', avec un résultat production (qui dans ce cas est aussi un résultat objet cf. § 10.5.2) et un résultat processus. En revanche, nous ne trouvons pas d'expression d'un 'résultat absence' (cf §2.4.2.2) comme nous aurions pu nous y attendre.

La performativité à l'œuvre de l'approche One Health constitue ainsi un champ d'observation d'une tentative d'approche gestionnaire holistique, de la complexité ou systémique dans un contexte public (Meek and Newell 2005). Nous retrouvons également des questionnements et l'expression d'aspirations managériales similaires à celles explorées par les approches gestionnaires pragmatiques (Lorino 2020).

L'approche One Health, dans sa forme actuelle en Europe, porte donc un potentiel d'innovation en gestion publique (Boukamel and Emery 2019). Elle pourrait incarner une recherche de compatibilité entre orientations résultat des politiques publiques et approche pragmatique de la gestion de la complexité du vivant.

CHAPITRE 11 – PROPOSITION DE RESULTAT POUR LA PROTECTION DE LA BIODIVERSITE LORS D’UN ATELIER A iDiv

Introduction chapitre 11

Ce chapitre présente nos observations lors d’un atelier animé à iDiv, sur le thème des paiements au résultat pour la préservation de la biodiversité.

Nous présentons tout d’abord le contexte de conception et de réalisation de cet atelier, qui a généré des données d’observation écrites et orales, qui seront traitées séparément dans notre analyse ultérieure.

Nous présentons dans une deuxième partie les contributions écrites des participants ; et dans une troisième partie la manière dont elles éclairent les difficultés à formuler un résultat pertinent sur les thématiques abordées.

Puis nous présentons dans une quatrième partie une réflexion sur l’éclairage de la notion de résultat apporté par ce terrain d’observation, en nous appuyant en partie sur les contributions orales de l’atelier.

Les détails du protocole et des observations seront annexés à ce manuscrit. Nous ne présenterons ici que les points nécessaires à la compréhension des conclusions d’observations que nous présentons.

11.1 Conception d’un atelier sur les paiements au résultat à iDiv

La construction de cet atelier s’inscrit dans le contexte général de mon immersion à iDiv (voir chapitre 5). Cette immersion a offert l’opportunité de construction d’un espace d’échanges plus structuré, sous la forme d’atelier. Nous décrivons ci-dessous la construction et le déroulement de cet atelier, ainsi que la nature des observations collectées.

11.1.1 Le contexte de la proposition d’atelier à iDiv

La conférence annuelle d’iDiv (2020) rassemble les chercheurs du centre et leurs proches collaborateurs d’autres centres de recherche pour une présentation des projets de recherche et des débats scientifiques. Elle alterne entre conférences plénières et

ateliers d’approfondissement. Les ateliers sont conçus comme des espaces de rencontre interactifs, pour faciliter les échanges entre des chercheurs du centre qui, tout en partageant les mêmes intérêts, n’auraient pas l’occasion d’échanger au quotidien. Ils doivent donc 1) porter sur un sujet transversal à plusieurs départements, 2) être conçus comme des animations qui favorisent le maximum d’échanges.

Les membres d’iDiv étaient invités à soumettre leurs propositions d’atelier ou de conférences auprès du comité d’organisation. Les propositions les plus pertinentes étaient ensuite intégrées au programme de la conférence annuelle.

Notre proposition d’atelier sur le paiement au résultat est disponible en annexe 1 - ‘Workshop proposal for the 2020 iDiv Conference’, elle a été approuvée par le comité organisateur de la conférence.

11.1.2 Le fil directeur de l’atelier

Le titre de notre atelier est **”Result-based payments for the protection of the environment : is it a good idea ?”**. Notre objectif était d’amener les participants à partager leurs réflexions sur la possibilité et la pertinence d’adapter des paiements au résultat, mais sans les influencer ni sur le jugement de valeur associé au paiement au résultat ni sur la forme que ceux-ci pourraient prendre.

Les organisateurs de la conférence avaient imposé des contraintes sur la tenue des ateliers : une durée limitée (1h30) avec une pause obligatoire au milieu, un maximum de temps d’échange et un minimum de temps de présentation de la part des animateurs. Ces contraintes ont finalement été facilitatrices pour notre observation, puisque nous avons pu limiter au maximum les informations sur les paiements aux résultats communiquées aux participants.

La situation de pandémie de Covid a imposé un mode à distance pour cette conférence iDiv. Nous avons reçu une formation sur les outils d’animation en ligne, et les organisateurs incitaient à recourir à des médiums d’interactions les plus variés possible. Nous avons donc décidé de combiner des moments de discussion à l’oral ou dans le clavardage, et des moments de contribution écrite avec les remplissages de tableaux partagés, et de sondages. L’atelier a été conçu et animé avec une collègue à iDiv, le Dr. Laetitia Navarro, qui était à l’époque l’Executive Secretary du *Group on Earth Observations Biodiversity Observation Network (GEO BON)* (2022).

Encadré 26 : Structure du déroulé de l'atelier à iDiv

Le détail des animations proposées est présenté en annexe 2 -présentation PowerPoint lors de l'atelier iDiv

- **Introduction et explication de la réflexion proposée dans le cadre de l'atelier (15 minutes) :** présentation des animatrices, du déroulé de l'animation, et du contexte d'émergence du terme 'paiement au résultat' sur nos thématiques d'intérêt
- **Réflexion sur ce qui pourrait être un résultat payable scientifiquement pertinent (30 minutes de réflexion) :** les participants étaient amenés à proposer des résultats qui pourraient faire l'objet de paiements au résultat selon eux. Nous leur avons donné l'instruction de ne pas se censurer, et de rebondir sur les propositions de leurs collègues.
- **Pause (5 min)**
- **Discussion sur les enjeux associés à la mise en oeuvre des résultats précédemment définis (20 minutes d'échanges).** Nous avons repris les contributions du tableau en ligne pour stimuler un nouveau débat sur les enjeux gestionnaires associés à l'adoption de tels résultats pour un paiement.
- Discussion sur les défis principaux de mise en oeuvre des paiements aux résultats pour la préservation de la biodiversité (10 min)
- **Résumé et clôture (10 min)**

Nous nous sommes efforcés de ne pas influencer les réponses des participants ou leurs propositions de paiement au résultat. Pour cela, nous avons proposé dans la partie introductive une définition très consensuelle de la définition d'un résultat (cf. annexe 2).

11.1.3 Les outils d'animation en ligne et position d'observation

Nous avons utilisé l'interface Zoom pour les instructions et les échanges oraux, et mis à disposition un lien vers un fichier en ligne partagé pour les contributions écrites, de type Google drive.

Pour le recueil des contributions écrites, nous avons mis en ligne un tableau (cf. ci-dessous tableau 7) qui a été progressivement révélé aux participants. Un premier volet

a invité les participants à proposer des résultats qui pourraient être **scientifiquement** pertinents pour un paiement au résultat ; tandis que le second volet invitait à mettre ces résultats dans une perspective gestionnaire. Nous reviendrons en détail sur le contenu de ce tableau au §11.2.

Nous avons également eu recours à des sondages en ligne en utilisant Mentimeter, ainsi qu'à des animations de type 'Nuage de mots' en direct, qui permettaient aux participants de voir se former le nuage en direct à partir de leurs contributions.

La conception et l'animation de cet atelier nous ont amenés à sortir de notre observation participante, pour adopter ponctuellement une stratégie dite 'flash' ou du 'coup de projecteur' (Gavard-Perret 2018, 162). Le format de l'atelier imposé ne correspond pas à une situation d'observation de 'table ronde' classique, puisque la commande était de réaliser un atelier intéressant pour les participants, et non pas un simple moment de collecte de données pour la thèse. Nous avons annoncé aux participants notre position de chercheur et que les productions seraient analysées pour nos propres questionnements, sans révéler de quelle manière. Cet atelier a donc nécessité d'établir une *familiarité distante* (Gavard-Perret 2018, 158 citant (Matheu 1986, p. 94).). Nous sommes donc dans une forme hybride entre observation dans des conditions maîtrisées par le chercheur, et observation immersive d'une situation 'classique' d'un atelier iDiv où la recherche n'aurait pas eu d'interférence.

11.2 Conditions de réalisation et méthode de collecte

11.2.1 Les participants à l'atelier

Environ trente personnes ont suivi l'atelier de bout en bout (les participants avaient en effet la possibilité de naviguer entre plusieurs ateliers proposés en même temps durant la conférence). Les participants étaient pour la plupart des membres d'iDiv, travaillant des sujets tels que la protection de la biodiversité, en particulier sur les problématiques de réensauvagement, l'impact environnemental des pratiques agricoles, ou l'économie de l'environnement. La majorité des participants travaillent sur la thématique de la biodiversité en général, et non pas spécifiquement sur la biodiversité agricole. Les trois-quarts des participants avaient déjà entendu parler des paiements au résultat, mais seulement un quart des participants rencontrent cet instrument de gestion dans le cadre

de leur recherche ou de leur échange à l'interface science-décision publique (voir Annexe 3 – iDiv Workshop summary).

11.2.2 Les conditions techniques et enregistrement des données

L'atelier s'est déroulé sans encombre technique et les temps impartis à chaque exercice ont été respectés. L'ensemble de l'atelier et des contributions des participants a été enregistré, et les conversations transcrites. Les participants qui le désiraient pouvaient participer de manière anonyme, nous nous sommes engagés à ce que leurs noms ne soient pas diffusés en dehors de l'atelier. Toutefois, au sein de l'atelier, les participants pouvaient connaître les noms des participants, et tous étaient invités à allumer leurs caméras pour plus d'interactivité. L'animation de l'atelier par deux personnes a permis de coordonner les prises de parole et de faciliter les questions – réponses. Dans l'ensemble, les échanges entre participants ont été assez intenses, étant donné le temps relativement limité et le nombre important de participants.

Une présentation de l'atelier et des résultats principaux a été faite lors de la clôture de la conférence annuelle iDiv. Les retours que nous avons reçus sur cet atelier étaient positifs, tant sur le sujet qui a intéressé les participants que sur la forme qui a facilité les échanges. Un résumé (rédigé en anglais) de l'atelier est attaché en annexe de ce manuscrit (cf. Annexe 3), il a été diffusé sur le site de la conférence annuelle.

11.2.3 Méthode de recueil des contributions en coédition simultanée

L'atelier a recueilli des contributions écrites sur plusieurs médiums. Le principal a été un tableau en ligne, en co-édition. Ce tableau (cf ci-dessous) a été conçu pour être révélé aux participants en plusieurs fois, selon le stade de l'animation.

Il s'articule en trois axes de questionnement : 1) '**Results**' une description de résultat proposé (partie verte), 2) '**Scope**' une interrogation sur les échelles spatiales et temporelles associées au résultat (partie bleue), et 3) '**Monitoring**' des questions sur les modalités pratiques de contrôle ou de suivi des résultats proposés (partie jaune).

Pour chacun de ces axes, le tableau présente des dimensions qui doivent guider la réflexion des participants. Ils sont invités à remplir le tableau avec leurs propres résultats et à commenter les propositions de leurs collègues.

Pour faciliter l'engagement des participants, un exemple fictif a été proposé. Nous avons choisi de prendre un exemple sur l'efficacité énergétique du nouveau bâtiment d'iDiv (qui venait alors d'être livré), et qui faisait l'objet de débats en interne. Cet exemple apparaît en violet dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7 : Tableau proposé lors de l'atelier iDiv et exemples de contributions

	Results							Scope		Monitoring	
	Objectives	Results	Indicators	Comments	Spatial scope	Tempora scope	What kind of Observation?	Who monitors?	What frequency of monitoring?	What spatial resolution?	Design
Exemples fictifs proposés aux participants	Reduce the environmental impact of the new Idiv building	Reduction of the electric consumption of the new Idiv building			Idiv new building	For as long as Idiv is using the building	Checking the meter	Idiv Janitor	Once a year	Rooms of Idiv with electricity	Payment for each Watt saved
Extraits de résultats proposés par les participants	Increase biodiversity and species diversity in agricultural landscapes	Increase numbers of flowering plants and pollinators	Number of open flowers/reward/pollinators	Comment participant 1: is this a one-time intervention, or should multi-year monitoring take place? Comment participant 2: shouldn't the result also include the rest of the field	Meadow/upscale	As long as possible	Plant monitoring/insect counts, additional measurements such as sugar contents/nectar availability	Experts	Multiple times a year to grasp temporal availability	Meadow/landscape wide	Payment how many hectares devoted/result (how many pollinators/flowering plant species)
	Improve status of protected areas	Well-defined management practices for the next 30-50 Years (have a plan)	Scenarios that project future management options and its possible outcomes	Comment participant 1: "I don't think management plans are a result. I think it needs to go more in the direction of populations of rare species	Local, National or Regional	Preferably more than 50 years	Effectiveness and successful implementation of management options. Evaluate how much of it was implemented and if it needs to be adapted for new circumstances	Government, NGOs, scientist	Probably every 5 years	Local, National, regional	

Phase 1 : Propositions de résultats scientifiquement pertinents (Vert)

Tout d'abord, nous avons demandé aux participants de proposer des résultats **scientifiquement pertinents** qui pourraient, selon eux, faire l'objet d'un paiement au résultat. Nous avons insisté sur la pertinence scientifique de notre questionnaire. Les participants étaient invités à partager ce qui, selon eux, devrait être payé pour une meilleure protection de la biodiversité. Nous les avons enjoins à ne pas essayer de reprendre des exemples de paiement au résultat dont ils auraient eu connaissance par ailleurs, mais à se concentrer sur leurs champs d'expertise respectifs.

Les colonnes ouvertes aux contributions durant cette première phase portaient sur :

- 1) **Objective** un objectif associé à ce résultat (c'est-à-dire la finalité poursuivie par la rémunération du résultat proposé) ;
- 2) **Result** un résultat (ce qui devrait faire selon eux l'objet de la rémunération) ;
- 3) **Indicator** un indicateur associé au résultat.

Certains participants ont manifesté leur incertitude sur la manière de classer leurs contributions entre ces trois catégories. La différence entre objectif et résultat en particulier a suscité des questions. Nous n'avons pas donné d'indications supplémentaires pour ne pas orienter leurs réponses, et les avons incités à partager leurs représentations de ce qui correspond le mieux, selon eux, aux trois catégories proposées. Ils avaient également la possibilité de commenter ou poser des questions sur les propositions des autres participants.

Les participants avaient quelques minutes pour proposer des résultats directement dans le tableau et éventuellement commenter des résultats proposés par d'autres participants, dans la colonne '**Comments ?**'.

Phase 2 : Approfondissement des réflexions sur le périmètre des résultats

Dans un deuxième temps, nous avons rendu visibles les colonnes relatives au périmètre des résultats proposés (en bleu dans le tableau 7). Cela permet de préciser les **dimensions spatiales et temporelles associées aux résultats proposés**, dans les colonnes '*Spatial scope*' et '*Temporal scope*'.

Phase 3 : Lien avec les dimensions gestionnaires induites par les résultats proposés

Enfin, dans la phase de ‘Discussion’, nous avons ouvert aux contributions les colonnes relatives au suivi associé à leurs propositions de résultat (colonnes jaunes du tableau 7). Toujours d’un point de vue scientifique, nous avons demandé aux participants de décrire, quand cela était possible :

- **‘What kind of Observation ?’** Ce qui correspond au type d’observation nécessaire pour établir le résultat : est-ce une observation directe ? Ou bien un calcul ? L’observation nécessite-t-elle une médiation par un outil de mesure scientifique ?
- **‘Who monitors ?’** : qui devrait selon eux réaliser ce suivi ? Qui est capable de réaliser ce suivi ?
- **‘What frequency of monitoring ?’** à quelles fréquences le suivi de l’indicateur a-t-il du sens d’un point de vue scientifique,
- **‘What spatial resolution of monitoring ?’** à quelle échelle spatiale doit se faire le monitoring pour que cela ait un sens scientifiquement (différent de l’échelle spatiale couverte par le résultat).
- **‘Design’** : cette dernière colonne ouvre la possibilité aux participants qui le souhaitent de décrire comment le résultat pourrait être payé. Cette colonne a été ouverte aux contributions à la fin de la discussion.

11.3 Données d’observations collectées par écrit

11.3.1 Contribution dans le tableau en co-édition

Au total, nous avons recueilli 22 propositions de résultat indiquées dans le tableau par les participants. Le degré de détail et le renseignement de toutes les colonnes étaient inégaux. Selon les résultats proposés, toutes les colonnes du tableau n’ont pas été remplies. Le meilleur taux de remplissage s’observe sur les colonnes vertes, qui correspondent à la phase 1 de notre animation. Nous concentrons donc notre analyse sur ces contributions.

Le tableau 7 ci-dessous présente un extrait des contributions écrites recueillies durant l'atelier. Les observations sont présentées au tableau 8 ci-dessous de manière synthétique pour en faciliter la lecture. Ces observations ont été traduites en français par nos soins, en tâchant de rester le plus fidèle possible au sens de leurs auteurs. Les paragraphes suivants étudient ces contributions par catégorie.

11.3.1.1 Les thématiques saisies par les résultats

Tout d'abord, les thématiques retenues comme pertinentes pour une mise en gestion sont variées. Par thématique, nous entendons ici les objets gestionnaires mentionnés, sans considération de la catégorisation en objectif, résultat ou indicateurs par les participants. Nous retrouvons les thématiques suivantes : diversité des espèces (9), impact anthropique sur les milieux (2), lutte contre le dérèglement climatique (3), durabilité des services écosystémiques (6), bien être animal (2). Nous ne nous attarderons pas dessus dans cette analyse, mais nous nous penchons sur la nature des résultats proposés.

11.3.1.2 L'étude des contributions sur les 'Objectifs'

Nous présentons dans le tableau 8 ci-dessous les propositions d'objectifs fournies des participants. Nous les avons regroupés selon deux axes :

- 1) selon qu'ils définissent une situation à un moment donné ou un processus : nous distinguons des objectifs relatifs à une description d'état stationnaire et ceux qui décrivent un processus ;
- 2) selon l'objet sur lequel porte l'objectif : un paramètre environnemental, un mode de gestion, ou une activité humaine.

Objectifs		Objets			Total
		Paramètre environnemental	Mode de gestion	Activité humaine	
Description d'un état		- arrêt du dérèglement climatique - préservation d'espèces rares et menacées			2
Description d'une dynamique	Increase	- augmenter la diversité des cultures (2) - augmenter la biodiversité dans les espaces semi-naturels - augmenter / restaurer les habitats semi-naturels - augmenter la biodiversité à l'échelle des paysages - augmenter la connectivité écologique - augmenter la qualité de l'eau	- promouvoir un usage plus durable des exploitations agricoles - améliorer le statut des aires protégées	- augmenter le bien être animal (2)	11
	Decrease or reduce	- réduction des risques d'incendie		- réduire l'utilisation de pesticides - réduire l'impact environnemental de bâtiment iDiv (2) ou de ses activités (1)	5
	maintain	- maintenir la diversité des prairies semi-naturelles (2) - maintenir les oiseaux qui nichent dans les prairies - préservation du service écosystémique de la pollinisation			4
		14	2	6	22

L'étude des objectifs proposés laisse penser que ces derniers seraient **plutôt considérés comme des 'impacts' que comme des 'objectifs' par des gestionnaires**. Les objectifs proposés portent pour la plupart sur un paramètre environnemental (14 sur 22). Ici, les objectifs sont les finalités ultimes de l'action, ce qui leur donne leur sens. Or, pour ces paramètres, l'action gestionnaire humaine n'est pas le seul paramètre d'influence. L'atteinte de ces 'objectifs' dépendra de la 'réception' des tentatives d'influence au-delà du cadre de l'action gestionnaires, ce qui n'est pas entièrement contrôlable. Cela nous renvoie à la distinction gestionnaire entre objectifs et impacts (cf. Chapitre 3). Par ailleurs, la majorité des objectifs intègrent une dimension temporelle forte. Les termes 'maintenir, augmenter, réduire' employés décrivent une dynamique. **Les objectifs proposés correspondent donc à des processus.**

11.3.1.3 L'étude des contributions sur les 'Résultats'

Nous avons présenté les propositions de résultats selon les mêmes modalités que celles collectées pour les 'objectifs' (cf. tableau 9 ci-dessous).

Tableau 9 : Observations des propositions de <u>résultat</u> par les participants durant l'atelier					
Résultat		Objet			Total
		Paramètre environnemental	Mode de gestion	Activité humaine	
Description d'un état		- Diversité des espèces (2) - surface de prairies en usage extensif - effectif stabilisé d'espèces en danger	- plan de gestion détaillé d'un territoire pour les 30-50 prochaines années	- émission carbone nulle	6
Description d'une dynamique	Increase	- augmentation de la diversité des plantes et des invertébrés (3) - augmentation des habitats semi-naturels - augmentation du nombre d'oiseaux nichant dans les prairies - augmentation du nombre de pollinisateurs - augmentation et extension de la matrice perméable au transit de plusieurs espèces	- réduction du nombre de vaches par surface de pâturage	- augmentation de la durée de vie des vaches	9
	Decrease or reduce	- réduction des taux de nitrate dans l'eau - réduction de la charge au feu des espaces gérés		- réduction de l'utilisation de pesticide - réduction des surfaces artificialisées - réduction des émissions de CO2 (2)	6
	maintain	- stabilisation d'un réseau plantes / pollinisateur			1
		14	2	6	22

D'un point de vue gestionnaire, nous remarquons qu'**objectif et résultat sont parfois confondus** (par exemple avec la réduction de l'utilisation des pesticides, ou l'augmentation de la biodiversité des espaces agricoles). Cette question a d'ailleurs été soulevée lors des discussions entre participants. Nous ne sommes donc pas surpris d'observer que la plupart des résultats proposés portent en eux une idée d'évolution. **Ce qui compte ne semble pas être tant la production d'un paramètre environnemental, que son 'amélioration'**. L'amélioration pouvant prendre la forme d'une augmentation, d'une diminution, ou d'un maintien dans le temps long.

11.3.1.4 L'étude des constrictions sur les indicateurs de résultat

Enfin, tous les résultats proposés n'ont pas été renseignés en ce qui concerne leurs indicateurs de mesure. Toutefois, nous observons :

- 12 propositions d'indicateurs d'état écologique, ce sont des indicateurs qui capturent un paramètre environnemental, soit de manière directement observable (comme le taux de nitrate dans l'eau), soit calculable à partir d'observation (comme un indice de richesse de milieu, calculable en fonction des cultures, des surfaces qui leur sont allouées et de leurs durées).
- 2 indicateurs de comparaison : c'est-à-dire des indicateurs qui vont caractériser un état environnemental, mais par rapport à un état antérieur ou extérieur au système étudié. Par exemple un indicateur de nouvelles espèces colonisant un milieu au fil du temps (pour l'objectif d'augmentation de la connectivité).
- 3 indicateurs de niveau d'engagement en faveur de l'environnement (avec un lien direct avec l'action gestionnaire). Par exemple un pourcentage de surface agricole engagée pour un certain usage, ou le nombre de vaches par hectare de prairie extensive.
- enfin 1 proposition d'indicateur de résultat proposé comme une existence / absence d'un plan de gestion sur le temps long (voir extrait dans le Tableau 7 : nous avons remis cette proposition à la dernière ligne du tableau).

11.3.1.5 Les autres commentaires et contributions dans le tableau

Les autres colonnes du tableau sont plus clairsemées en termes de remplissage, il est donc difficile de les analyser. Nous remarquons seulement la diversité des échelles spatiales considérées : de l'échelle régionale européenne pour les prairies, au champ dans lequel une culture est engagée. Les mesures du résultat doivent se faire de manière

régulière, la plupart annuellement, et les mesures doivent être faites par des scientifiques ou sous leur contrôle (10 réponses sur 16 à la question 'qui doit faire la surveillance ?'). Cela renvoie à ce que nous avons décrit comme étant un **résultat de type routinier** dans notre guide de terrain.

11.3.2 Contribution sous forme de nuage de mots sur les défis gestionnaires

Enfin, nous avons demandé vers la fin de l'atelier quels étaient (cf. structure de l'atelier ci-dessus), selon les participants, les défis principaux de mise en oeuvre des paiements aux résultats pour la préservation de la biodiversité, d'un point de vue scientifique. Les participants ont eu un lien de connexion vers Mentimeter¹⁶¹ (Mentimeter 2022). Nous avons demandé aux participants de proposer des mots-clés qui illustrent les enjeux propres au paiement au résultat au croisement agriculture -environnement – santé. Nous obtenons donc un résultat instantané, mis en page par le logiciel en ligne, et qui fait apparaître en gros caractère les mots les plus fréquemment partagés par les participants. Mentimeter nous a ainsi permis de générer le résultat présenté à la fig. 16, et de faire réagir les participants vis-à-vis de ce qu'ils voyaient apparaître sur l'écran.

Figure 16 : Nuage de mots généré par les participants à l'atelier iDiv

Le nuage de mots est formé de la contribution de 33 personnes (possibilité de contribuer par plusieurs mots-clés par personne), sur les défis gestionnaires à la mise en œuvre de paiements au résultat (sur Mentimeter).

Ce nuage de mots correspond au titre « **Challenges to result-based payment implementation from a scientific perspective** »

¹⁶¹ Un outil de sondage en ligne instantané et gratuit, qui permet aux participants de partager leurs opinions sans avoir à donner des données personnelles (voir (Mentimeter 2022) pour une description des fonctionnalités de cet outil en ligne).

11.4.1 Les données d’observation orales pour un commentaire d’extraits choisis

En parallèle du remplissage du tableau et lors des moments d’animation dédiés, les participants étaient invités à s’exprimer à l’oral sur leurs productions. Les échanges ont été nombreux, en particulier lors de la phase 3 qui abordait les défis gestionnaires associés aux résultats scientifiquement pertinents proposés. Les discussions ont été transcrites intégralement.

L’exercice étant de proposer un résultat scientifiquement pertinent sans se censurer sur son potentiel de mise en oeuvre, **nous avons recueilli des réponses expertes sur la véritable caractérisation d’une amélioration d’un agroécosystème**. Les propositions de résultats ouvrent donc la porte à une prise en compte de la complexité de ces écosystèmes.

Nous présentons ici uniquement les points saillants des échanges oraux entourant l’atelier, qui éclairent les enjeux associés à la formulation d’un résultat pouvant être rémunéré. **Cette partie se présente donc comme un commentaire éclairé d’extraits choisis**. Nous les avons regroupés en quatre axes (cf. ci-dessous) qui nous interpellés au regard de nos lectures en sciences de gestion.

11.4.2 Éclairage 1 : Surveillance pertinente scientifiquement et exigences de ressources.

Le défi principal pour la mise en oeuvre de paiements par le résultat étant le ‘monitoring’ (cf. fig.16 ci-dessus), nous commençons par aborder ce point dans notre analyse. Trois dimensions de la question ont retenu notre attention : 1) la complexité scientifique d’un suivi de résultat écologique (cf. extrait 1 ci-dessous) ; 2) un questionnement des chercheurs sur la pertinence et l’efficacité d’un tel suivi pour le développement de paiements au résultat à large échelle (cf. extrait 2 ci-dessous) ; et enfin 3) le poids qu’un tel monitoring fait subir à ceux qui en ont la charge.

11.3.1.1 La complexité de la surveillance scientifique du résultat

Extrait 1 : Extrait de la transcription d'un commentaire sur la production de résultats scientifiquement pertinents

Le participant avait proposé le résultat suivant "numbers of open flowers/reward/pollinators" qui correspondait à l'objectif de "Increase number of flowering plants and pollinators".

Interrogée pour donner des détails, voici une partie de sa réponse : "to devote part of an agricultural field to specific flower strips. (...) You have to have native plant species there, that ideally flower all year round (...) So you could monitor how the seed mixture, (...) performed, how many species are there, from a botanical perspective, and how many pollinators that attracts different species, different taxa and so on. You could monitor it quite easily with botanical relevés, you can just go there and monitor plant composition and abundance, and then also look for pollinators and see what is going on. And it is quite important to do it multiple times during the year, not just one, because for pollinators that live over a couple of months, it is quite important that there are as many flowers available [round the year]".

Nous avons choisi cet extrait parce qu'il illustre le défi scientifique qu'est l'évaluation, simple en apparence, d'un résultat qui consisterait à rémunérer une augmentation de plantes favorables aux pollinisateurs. Avoir une parcelle fleurie, avec des plantes locales, pour lequel à la fois la présence de fleurs et d'insectes est prise en compte, à l'occasion de plusieurs relevés botaniques et entomologiques par an, etc., correspond à l'optimum scientifique de pertinence. Évidemment, tous les résultats ne sont pas aussi exigeants en termes de surveillance que celui-ci. Toutefois, ce cas met en perspective la recherche de légitimisation scientifique des paiements au résultat dans un contexte de politiques agricoles.

11.3.1.2 La pertinence et efficacité des efforts de monitoring

Une surveillance fréquente et minutieuse nécessite de mobiliser beaucoup de ressources : du temps d'experts en relevé botanique dans notre exemple. Ce point a d'ailleurs été mentionné lors des discussions, avec un questionnement sur la

priorisation de l'allocation d'expertise. Quelle est la pertinence de mobiliser une expertise scientifique importante pour une surveillance, par rapport à d'autres utilisations de cette expérience (voir extrait ci-dessous) ?

Extrait 2 : Extraits de la transcription de commentaires sur la pertinence d'adopter des paiements au résultat en termes d'efficacité d'utilisation des ressources publiques

Participant A : " my opinion on payment of results is quite equivoqual. On the one end I think, whoa ! this is a job for the next ten thousand biologists you are training in our universities. (...) There were some comments on the Google sheet that farmers could do that, but that's actually no way to go, because you need the experts for that to really get a result. And I have been evaluating schemes for the High Nature Farmland, in Germany, where they have a list of I think 35 grassland species that are in there ; and I have to say this is ridiculous ! So even if we had that is every grassland in Germany, we still would have a tremendous biodiversity decline in grassland species. So actually we also need to include those species that are really rare, that are really important, and you need some experts to know.

And having said that, I ask myself if I want to train these 10 000 biologists, or is it really worth doing that ? Is it not a waste of time to send 10 000 biologists into the field, recording these boring grasslands, instead of doing much more useful stuff ? So what I would like to see, and where iDiv could contribute to the topic, would be the cost-benefit analysis of all that. So what would be the benefit of having a scheme that is based on payment for result, compared to a scheme where I simply pay for the intervention. So in my example, we stop using pesticides, we give money to the farmers as a compensation for amount of the loss of the harvest. This has to be compared to a monitoring, where we would need to pay a lot for the monitoring to get the results, whether this has resulted in something positive. Simply assuming that stopping the intervention would do something good in the end. "

Participant B responding on Participant A's comment :

« This is about payments, so as scientists, we would love to have the funding to count the diversity of plants in German grasslands, but the implication of that would probably be that the monitoring of the results would cost more than the payments to

the owners of the farmers. So yes, this is about payments. Someone will make the payments, and if the payments have to include monitoring, and they probably have, then I think we need simple indicators.”

11.3.1.3 Qui supporte le poids de l'évaluation du résultat ?

Enfin, dans les considérations de coût associées à l'adoption de paiements aux résultats, les participants ont également évoqué le poids que cela ferait peser sur les activités des agriculteurs.

Extrait de la transcription d'un commentaire sur la charge administrative imposée aux agriculteurs

” It's not the initial transaction costs, it's also the costs for the bureaucracy in the end, both on the side of the paying agencies to control all the things, but also on the side of the farmers, receiving the payments. So it might be a big obstacle to join such a program if you know you have to do a lot of paperwork, and then you have to show your field to the bloody entomologist counting your bloody insects.”

Cette considération explique l'importance du mot 'Bureaucracy' dans le nuage de mots présenté plus haut.

Cela nous invite à nous poser la question de l'intégration dans un paiement au résultat de l'idéal scientifique, et plus largement du degré d'appui à chercher en termes de légitimisation par la science du résultat déterminé.

11.4.3 Éclairage 2 : Évaluation de dynamique plus pertinente qu'une évaluation d'état environnemental ?

Le groupe a échangé sur la formulation de la plupart des résultats en des termes qui soulignent une dynamique (augmentation, réduction, maintien, cf. tableau 9). Spontanément, les chercheurs à iDiv semblent considérer que, d'un point de vue scientifique, ce qui mérite d'être rétribué n'est pas un état de l'agroenvironnement considéré à un temps T, mais bien une dynamique d'évolution de cet agroenvironnement dans le temps. Ce point nous a surpris, car nous ne l'avions pas identifié dans la littérature gestionnaire ou portant sur les paiements au résultat. En

effet, nous n'avions trouvé que des résultats formulés sous forme d'une description d'un état, d'un 'livrable' en quelque sorte (une dynamique n'étant pas un livrable).

Les participants se posent la question de l'adaptation du niveau de paiement au résultat en fonction de la dynamique de l'agroenvironnement considéré d'une part, et pour le maintien d'une situation scientifiquement optimale d'autre part, comme nous le retrouvons dans la citation ci-dessous.

Extrait 3 : Extraits de la transcription d'un commentaire sur l'adaptation de l'indicateur en cas de résultat formulé comme une dynamique

Sur l'adaptation du résultat en fonction de la dynamique de l'écosystème :

"If you have an objective that says "Increase biodiversity"... – you are starting from a certain condition, and after a certain amount of time you can say you've reached a certain objective. Because the indicator is well developed here, which is looking at the number of species and the number of flowers. But, from time slot 2 to time slot 3, which might be five or ten years later, **do we still expect an increase or do we need to change the objective** ? or how does that work on these longer time scales which were effective for a do. (...) So maybe, it needs to be dynamic, so that, at a certain point, after you reach your first objective, that you need to change your objective to 'maintenance' or something; and that you need to think about – um – what is the bandwidth between which, the species richness we allow it to fluctuate, before we need to do a sort of 'intervention' measure."

Sur le risque de défavoriser les écosystèmes qui sont déjà à un haut niveau et sans perspective d'amélioration de leur biodiversité :

If, for example you use population monitoring as an indicator, and one land is quite ecologically intact and another isn't, than maybe the farmer that starts off with a scheme, who's got the less impacted land, would he be at a disadvantage, because he has already relatively good land ; versus the farmer who could potentially increase his species diversity or whatever population abundance."

11.4.4 Éclairage 3 : Relier le résultat à un paiement : un défi plus gestionnaire que scientifique ?

Enfin, un autre point qui a fait l'objet de discussions dans le groupe porte sur la jonction entre le résultat scientifiquement pertinent et la rémunération, le paiement. Les questionnements ne se sont pas tant portés sur la détermination du montant du paiement, que sur son potentiel d'être utilisé comme un instrument de contractualisation. En effet, cela soulève les problèmes suivants qui ont été mentionnés et que nous récapitulons ici :

- **gestion des conflits d'intérêts** entre les évaluateurs et les receveurs, l'évaluation de la production de résultat devant se faire par un tiers (scientifique, voire par le biais des sciences citoyennes¹⁶²);

Extrait 4 : Extrait sur les difficultés liées à de potentiels conflits d'intérêts

Somebody has to do monitoring on habitats, and species, etc., how do these monitoring links to result-based payments ? For instance, if we want to do citizen science, how do we avoid conflict of interest ? There are a lot of issues that relate to this.

- **la gestion des incertitudes de relevé ou d'observation** du résultat : les mesures statiques pouvant être soumises à une variation naturelle, comment assurer une rémunération équitable aux agriculteurs sur cette base ?

Extrait 5 : Extrait sur les difficultés scientifiques à estimer les incertitudes de mesure

I want to give you an insight on the result problem, from implementation, on 2 issues. One it has to be linked to a payment... so how do you link a result to payment ? (...) And the second thing is how do you deal with uncertainties ? I mean what scales you actually work with ? I mentioned the individual versus the national level. And this is where I think iDiv could contribute a lot. These questions are actually what we might be working on in the coming months or years. It's not only monitoring.

¹⁶² La question de la place des sciences citoyennes et les possibilités de les mobiliser dans des programmes de monitoring animent une partie des chercheurs à Div, en particulier dans le département ESS ; en particulier sur la question de la motivation et des biais de sélection de la part des participants à ces programmes.

- le **degré de flexibilité souhaitable** dans la détermination des objectifs en fonction des enjeux locaux, en particulier le 'potentiel de production de biodiversité' des sites, tous n'ayant pas les mêmes capacités à accueillir des milieux riches ;

Extrait 6 : Extrait illustrant la limitation naturelle des écosystèmes à accueillir une grande diversité

Il y a une limite aux possibilités d'accueil de chaque type d'écosystème, ce qui nécessiterait d'adapter les résultats à chacun d'eux pour être le plus scientifiquement pertinent possible.

Well. We know for sure that you cannot get an unlimited number of species, so there will be an upper limit to the number of species you get, even if you talk about species-rich grassland, you'll never gonna find a tree there because they are not part of species-rich grasslands. So you need to put it in a lot of context.

- le **potentiel effet contre-productif** de relier une pratique en faveur de l'environnement à un paiement : un participant formé en psychologie soulignait le risque de rémunérer une action motivée initialement par des valeurs, la question de coupler les résultats proposés à des incitations et reconnaissances sociales a été évoquée comme des alternatives au recours au paiement.

Extrait 7 : Illustration d'une considération de la dimension psychologique associée à l'adoption de paiement au résultat

From a psychological point of view, it is very interesting that first we would have to consider if the participants are intrinsically motivated in this program. And, of course, if this were the case, we wouldn't have to pay them financially, social incentives would be enough to keep up a certain behaviour in participating in this program. (...) So it's also a question that we need to address from a psychological perspective, I think it would make it easier to implement these kinds of programs.

- de **défis de l'imputabilité** de certains résultats à des agriculteurs (ou groupes), en effet, certains résultats peuvent être la conséquence de pratiques sur lesquels le récipiendaire n'aurait pas prise, ou que les scientifiques ne pourraient pas

précisément quantifier. C'est le cas par exemple de la qualité de l'eau à l'échelle d'une ferme, qui pourrait dépendre d'activités externes à celle-ci.

Extrait 8 : Illustration des difficultés à relier certains résultats scientifiquement pertinents avec les récipiendaires des paiements

There is at least one challenge (...) about a target that does not depend on farm-level uptake. The water quality in my farm does not depend on what I do, but on what other farmers upstream do. So if we have a target, that cannot really be assigned to one farm, this could be a problem.

(...)

Yes, it would make more sense [scientifically], but I think it is very difficult. At least, in Portugal, in the scope of these agri-environmental schemes, there was this attempt to join farmers so they would get a higher subsidy per hectare I they joined. And it did not happen.

Ce défi a donné lieu à la suggestion **d'adopter des échelles spatiales supérieures à celle d'une ferme, pour plus de pertinence scientifique du pilotage du résultat.**

Un participant s'étonnait que dans les difficultés et défis associés au paiement aux résultats soient pour la plupart des défis d'ordre gestionnaire (économie, psychologie et motivation des individus, etc.) plutôt que d'ordre scientifique (sauf pour le défis du monitoring cf. extrait 5). Ce participant faisait part de sa surprise de constater durant l'exercice que la connaissance scientifique n'était pas le maillon faible des paiements au résultat, ni pour la formulation de résultats pertinents ni pour leur contrôle. La difficulté résiderait-elle dans la formulation ambiguë des orientations gestionnaires ? Les chercheurs étant ensuite capables de définir un résultat scientifiquement pertinent, sur la base de ce cahier des charges, et selon les ressources allouées à la surveillance ultérieure de la production dudit résultat.

Extrait 9 : Un constat de difficultés relatives aux dimensions gestionnaires plus qu'écologiques

Nous avons mis en gras le passage le plus intéressant dans une perspective de recherche en gestion

If I may, from the observations –I am surprised by the results of the poll, because it is actually interesting that **most of us agree that the biggest problems are actually**

in the socio-economic assessments and the administrating perception. Cause if you talk about monitoring costs or capacities, it is not actually a scientific problem per se, right ? So what are the problems for Science to address ? (...) as ecologists, how can we support that ? Do we understand the other problems. So **it is interesting that there is an acknowledgement of the interest of such an approach in this sense.** And I was actually surprised by this result. So this is interesting.

Nous touchons ici du doigt notre questionnement initial de recherche : comment se fait-il que les scientifiques de la conservation aient accueilli avec un tel enthousiasme la proposition d'une approche de paiement par les résultats ? Nous interprétons la dernière phrase de l'extrait 9 comme l'expression d'une surprise, à l'issue de l'atelier, de constater que l'instrument de gestion 'paiement au résultat' suscite une telle reconnaissance au sein des chercheurs en conservation.

11.3.4 Éclairage 4 : Retournement du paiement au résultat vers une rémunération du respect d'un cahier des charges

Nous terminerons ce commentaire éclairé d'extraits choisis par deux contributions qui ont particulièrement retenu notre attention. Elles proposent une réelle alternative dans la manière de considérer les paiements au résultat par rapport aux représentations dominantes que nous avons rencontré dans notre recherche doctorale.

11.3.4.1 Définir le résultat comme plan d'action

La première surprise est d'avoir vu apparaître une proposition de 'résultat' qui consisterait en un plan de gestion. Alors que l'approche par le résultat consiste classiquement à dissocier les moyens des objectifs, et à ne pas prescrire une action aux exécutants, cette proposition de résultat semble prendre le contrepied. Le 'livrable' ici serait la rédaction d'un plan de gestion au long terme (et sa mise en application), et non pas un 'livrable' environnemental. Cette proposition vient articuler de manière forte les fins et les moyens.

Cet exemple illustre également un élément capital de la gestion des agroécosystèmes : la continuité des actions en faveur de l'environnement. Dans un contexte instable avec des risques de changement de pratiques et d'exploitation agricole, l'optimum scientifique pour les agroécosystèmes ne serait-il pas d'adopter un plan au long terme ?

D'un autre côté, nous pouvons nous demander dans quelle mesure un paiement au résultat pourrait n'être qu'un changement d'appellation pour une politique publique. Il est en effet facile de définir comme 'résultat' la réalisation d'une action qui était jusqu'à présent prescrite.

11.3.4.2 Vers un paiement universel de base en agriculture ?

Enfin, nous avons trouvé inspirante une proposition émergente lors de la discussion de relier rémunération à un respect de charte des bonnes pratiques (ce qui ressemble à a proposition du paragraphe précédent). Le participant proposait (voir encadré ci-dessous) de payer par défaut les agriculteurs ayant de bonnes pour l'environnement (ou en tout cas moins nuisibles) et de soustraire des subventions pour les agriculteurs qui décideraient d'adopter des pratiques nocives.

Extrait 10 : Commentaire sur l'adoption d'un paiement au résultat de base pour tous les agriculteurs

“One idea is to simply turn it around, and to do exactly the opposite : to say that the organic, low impute farming is the default. And whatever you do, you have to apply for it ; so if you want to apply pesticides, you have to fill in all the paperwork, and prove that you have the knowledge how to use it, and to really describe every year why you use it, and so on and so on. So that would increase, in our opinion, the amount of organic farming, absolutely efficiently, without to have to pay anything for that. And the same might be true here, so it might be possible to simply turn it around; making this as a ‘you get the payment unless you to something that is bad’. And maybe to monitor that is maybe a much better idea than to monitor the positive things.”

Ici, non seulement nous avons un paiement attribué de manière universelle sur la base du respect d'un cahier des charges (ce qui n'est pas dans l'esprit de dissociation moyen-fins) ; mais il s'agirait presque d'un anti-paiement pour la production d'externalités négatives.

Conclusion du chapitre 11

Dans l'exploration de ce premier terrain sur les représentations d'un résultat payable pour la protection de la biodiversité, nous avons collecté les contributions de chercheurs en écologie à iDiv. Nous avons pour cela conçu et animé un atelier en ligne, qui s'est tenu lors de la conférence annuelle d'iDiv.

Les participants étaient invités à partager leurs propositions de résultat qui leur semblerait scientifiquement pertinent ; indépendamment de leur potentiel de mise en oeuvre dans un contexte public. Les contributions écrites et orales ont été recueillies et analysées de manière qualitative.

Nous observons tout d'abord une diversité des résultats proposés, et de ce qu'ils signifient en termes de rapport à l'action s'ils devaient être mise en oeuvre. **Il n'y a donc pas de notion unique et partagée de ce qu'est un résultat scientifiquement pertinent dans la communauté des chercheurs iDiv.**

Toutefois, certaines lignes se dégagent, avec des propositions de résultats innovantes où résultat (au sens de livrable) et moyens mobilisés se rejoignent. Les propositions font pour la plupart ressortir l'importance de la contingence, et de la dimension temporelle dans la formulation des résultats. Les résultats sont pour la plupart le reflet d'une évolution plutôt que d'un état dans la manière dont ils sont formulés.

Les observations de cet atelier permettent d'identifier l'écart des représentations de ce qu'est un résultat entre les communautés de chercheurs en sciences de la conservation et ce que l'on peut retrouver dans la littérature gestionnaire en management public sur l'orientation résultat.

CHAPITRE 12 - ILLUSTRATION DE PAIEMENT AU RESULTAT DANS DES CAS PILOTES EUROPEENS DU RBPN

Introduction chapitre 12

Dans ce chapitre, nous l'étude de cas pilotes européens de paiement au résultat. Ces cas pilotes ont été recensés en Europe par un réseau de chercheurs : le *Result-based payment network* (RBPN website 2022a). Ce sont des projets de protection de la biodiversité (agricole ou sauvage) et des services écosystémiques.

Nous présentons dans un premier temps le *Result-based payment network* qui a recensé et décrit ces cas pilotes que nous étudions en seconde main. Puis nous expliquons dans une deuxième partie notre questionnement de recherche spécifique à ce terrain, et la méthode que nous avons déployée pour y répondre. Dans une troisième partie, nous présentons de manière synthétique les cas pilotes que nous avons retenus dans notre étude. Nous mobilisons ensuite dans une quatrième partie notre guide de terrain pour discuter de manière structurée nos observations de résultat. Enfin, nous proposons une discussion sur les analyses issues des observations de ce terrain, qui peuvent éclairer la notion de résultat.

12.1 Présentation du *Result-based payment network* (RPBN)

12.1.1 Groupe de recherche appliquée sur les paiements au résultat

La mise en oeuvre et l'amélioration de la performance environnementale des schémas de paiement au résultat sont des champs de recherche en eux-mêmes. Le *Result-based payment network* a pour objectif de contribuer à améliorer l'état de la biodiversité dans les agroécosystèmes, tout en soutenant la durabilité des exploitations agricoles (cf. encadré ci-dessous).

Encadré 27 : Objectifs du Result-based payment network

Source (RNPN website 2022a)

“The aim of the *Result-based payment network* is to:

- be a meeting point for sharing experiences on result based payments, their design, their pros and cons, their applicability for different agri-environmental problems, etc.,
- linking researchers, policy-makers and farmers in the development of result based payments to vitalize both the academic work and the policy design,
- promoting contacts and partnerships at local, national and European level,
- promoting the implementation of RBPS to public at large and among farmers
- increasing the ownership of farmers for biodiversity and climate measures”

Le *Result-based payment network* est un réseau européen relativement jeune, puisqu’il a été fondé en 2019 à Vienne (Autriche). En quelques années, il a su fédérer et regrouper des experts en biodiversité, en économie agricole et en sciences sociales, ainsi que des agriculteurs d’une vingtaine de pays, autour des enjeux de mise en œuvre des paiements au résultat.

Les productions de ce réseau tendent à étudier et à accompagner la conception et la mise en œuvre de paiements au résultat, ainsi que le partage d’expériences à travers l’Europe.

12.1.2 Source de supports à la réflexion sur les paiements au résultat

Le réseau propose une définition d’un ‘paiement au résultat’, et présente cet instrument comme une rupture avec la gestion classique des programmes agroenvironnementaux.

Encadré 28 : Présentation de l’instrument de gestion ‘paiement au résultat’ par le *Result-based payment network*

Source (RBPN website 2022a)

“Results-based agri-environment payment schemes are schemes where farmers and other land managers/owners receive payments for delivering a specific environmental result or outcome. Hence, they differ from the traditional payments that are management based, prescribing when or what the farmer has to do or must

not do to get the payment. These results-based approaches offer farmers the flexibility to use their knowledge and experience to manage the land in a way that delivers the environmental outcome/result (e.g. biodiversity, carbon storage, water regulation) alongside their food and fibre production activities. The farmer is in principle free to do what fits the site, the weather of the year, the farm and her or his own situation - it is only the environmental results that count.”

De nombreux webinaires ont également été proposés, qui présentent des cas pilotes particuliers ou proposent des réflexions transversales, comme l'évaluation des indicateurs. Le réseau a produit plusieurs webinaires, propose une littérature sur les paiements au résultat, avec mise à disposition de guide téléchargeable en ligne (RBPN website 2022b).

La création du site internet du réseau a bénéficié de fonds européens du programme LIFE, du ministère de l'Agriculture, des régions et du Tourisme autrichien ainsi que d'un groupe de consultants en environnement : Suske Consulting (Suske website 2022a).

12.1.3 Focus sur les présentations de cas pilotes du *Result-based payment network*

En plus de ces activités, le Result based payment network référence des cas pilotes de paiements au résultat en Europe. Les membres du réseau impliqués dans la conception de schémas locaux de paiement au résultat, ou dans leur mise en œuvre, sont invités à rédiger des fiches de description de leurs projets. Nous observons une grande diversité parmi les cas décrits :

- 1) d'une part sur **les thématiques biologiques considérées** : biodiversité sauvage des agroécosystèmes (majoritairement), mais aussi lutte contre le changement climatique, protection de la qualité des eaux, ou préservation de la qualité des paysages (RBPN website 2022a).
- 2) Et d'autre part sur les **designs des cas pilotes** : Le *Result-based payment network* s'intéresse à des paiements au résultat qui peuvent prendre différentes formes selon 1) le financement, qui peut être public (européen ou régional), mais également provenir d'initiatives privées ; 2) le design du paiement au résultat,

qui peut être focalisé sur un collectif ou des individus (RBPN website 2022a) ;
et 3) les caractéristiques des paysages agricoles considérés.

Ce sont ces cas pilotes que nous avons étudiés dans notre recherche doctorale.

12.2 Problématique et méthode d'analyse des cas pilotes

12.2.1 Intégration des descriptions de cas pilotes dans la recherche doctorale

Nous avons découvert l'existence du *Result-based payment network* lors de notre recherche sur les paiements au résultat pour la protection de la biodiversité agricole. L'objectif initial était de pouvoir réaliser une exploration approfondie de certains de ces cas pilotes, en se déplaçant sur le terrain pour comprendre en finesse les enjeux managériaux des parties concernées. La crise Covid nous ayant contraints à abandonner tout déplacement sur le terrain, nous avons fait le choix d'intégrer les cas pilotes recensés sur le site du *Result-based payment network*. Les cas que nous intégrons sont donc des données de seconde main. D'un côté, cela fait obstacle à un approfondissement autour de la notion de résultat dans chaque cas pilote, mais de l'autre, cela permet de couvrir un champ plus large, en considérant plus de cas pilotes. L'étude des cas pilotes permet d'étudier un type de discours intermédiaire entre la science et la décision publique. Le réseau est engagé pour la promotion des paiements au résultat pour la biodiversité. Ce n'est donc pas un communicant neutre. La manière de présenter les cas pilotes et de proposer des aides et guides de mise en application illustre, à notre avis, un cas de performativité en cours, à destination de décideurs publics.

À travers les cas pilotes, nous cherchons à discerner s'il y a une forme d'unité dans les propositions. Pouvons-nous parler d'un type de paiement au résultat ou de plusieurs propositions qui se regroupent sous la même appellation ? Notre questionnement de recherche sur ce terrain peut se formuler comme suit :

À l'aune de notre guide de terrain, quelles sont les caractéristiques des résultats mobilisés dans des cas pilotes pour des paiements au résultat pour la protection de la biodiversité ?

Ces cas pilotes constituent un terrain d'exploration de nouvelles formes de propositions gestionnaires de paiement au résultat que nous n'aurions pas identifiées dans la littérature gestionnaire classique.

Nous avons caractérisé les allégations managériales qui transparaissent dans les cas pilotes. Parmi les cas pilotes recensés, nous avons sélectionné ceux qui fournissent suffisamment d'informations pour notre analyse. Nous avons ensuite analysé ces cas pilotes en nous appuyant sur la grille de terrain élaborée précédemment.

12.2.2 Recrutement des cas pilotes

Le site internet du *Result-based payment network*, répertorie 38 cas pilotes européens. Les informations clés de chacun d'entre eux sont rassemblées dans le tableau rapporté en Annexe 4 : nom de code du cas pilote, pays de mise en application, source de financement, estimation du nombre de participants et s'il s'agit de paiement au résultat pur ou hybride.

Le degré d'approfondissement de la description de tous ces cas n'est pas égal. Certains cas pilotes ont des liens qui renvoient vers d'autres sources de description (sites internet dédiés, vidéo, etc.) ; mais d'autres ne font que mentionner de manière relativement superficielle le cas pilote. Nous avons donc sélectionné les cas pilotes qui développent¹⁶³ non seulement une description de la thématique, mais aussi des éléments permettant de comprendre la manière dont le paiement au résultat est pensé dans ce cas pilote. Nos critères d'inclusion sont donc les suivants :

- 1) cas pilotes décrits en langue anglaise, française ou allemande ;
- 2) présentation de l'historique du cas pilote (la manière dont il s'est construit) ;
- 3) présentation détaillée du design (qui finance ? Qui reçoit ?) ;
- 4) Présentation des indicateurs de résultat retenus ;

¹⁶³ Description enregistrée soit sur le site du réseau soit sur un autre site dédié, soit via des articles parus dans la presse scientifique

- 5) description des modes de contrôle de production de résultat ;
- 6) évaluation, même sommaire, de la performance du cas pilote (l'objectif étant d'identifier les arguments sur lesquels reposent les discours de la performance).

Nous avons exclu les cas pilotes dont la mise en application était trop récente pour avoir été renseignée. Nous avons donc **sélectionné 20 cas pilotes pour notre étude** (en gras dans le tableau de l'Annexe 4).

12.2.3 Description et résumé des cas pilotes

Une fois les cas pilotes sélectionnés, nous avons commencé par proposer une synthèse de chacun des cas, en nous intéressant aux particularités du cas qui sont de nature à éclairer la notion de résultat. Pour chaque cas sélectionné, nous avons enregistré :

- l'objectif général : c'est-à-dire ce à quoi les rédacteurs pensent que le projet contribue d'un point de vue environnemental ;
- le résultat environnemental : qui décrit ce qui va faire l'objet d'une rémunération, la manière dont il s'articule avec d'autres modes de gestion, les allégations relatives à sa scientificité; etc. ;
- le processus de coordination des membres du projet autour du résultat;
- l'évaluation qui est proposée pour s'assurer que le résultat a bien été livré,
- les éléments de soutien à l'adoption au paiement au résultat dans le projet, comme les formations et accompagnements, mais aussi les outils gestionnaires ou technologiques éventuellement mobilisés ;
- Et enfin, un premier niveau de réflexion sur des points saillants de ces cas, sur ce qu'ils ont d'unique par rapport aux autres cas considérés et sur la manière particulière qu'ils ont, le cas échéant, d'éclairer la notion de résultat.

Ces informations sont présentées au §12.3.1 de ce chapitre.

12.2.4 Codage des cas pilotes à l'aune du guide de terrain

Nous avons ensuite procédé au codage qualitatif des cas pilotes sélectionnés, en recherchant les études de cas sélectionnés les informations relatives aux dimensions que nous avons identifiées pour la notion de résultat.

Tous les critères de caractérisation de la notion de résultat n'étaient pas explicités dans tous les cas pilotes étudiés. Pour cette raison, nous avons fait le choix de ne rapporter

que les messages explicites des études de cas. Quand une information relative était absente, nous considérons que cette dimension n'a pas été considérée comme pertinente à mentionner par les rédacteurs des cas pilotes.

12.3 Observations : présentation individuelle et synthétique des cas pilotes sélectionnés

Pour faciliter leur codage, nous avons assigné à chaque cas pilote un code composé de la première lettre du pays et de l'ordre de recensement sur le site du RBPN.

12.3.1 Cas pilote A1: Autriche - Fermes à haute valeur environnementale

Documents consultés : Country infos (RBPN website 2022a)

Objectifs généraux : Préservation de la qualité des habitats naturels présents sur des exploitations agricoles déjà engagées dans une démarche de préservation de l'environnement, les *High Nature Value Farmland* (HNVF), en Autriche.

Résultat environnemental : Combinaison d'objectifs de surfaces et de critères de contrôle. Les objectifs de surface sont définis spécifiquement pour chaque habitat intégrés dans l'étude, à partir de l'état initial de ces habitats. Ces objectifs sont accompagnés de guides techniques et d'une expertise. Les critères de contrôle sont pensés comme des signaux d'alerte d'une dégradation de la qualité environnementale de l'espace naturel considéré. Ces critères de contrôle sont la présence ou l'absence de certaines structures. Celles-ci sont facilement identifiables visuellement, sans avoir besoin d'une formation.

Processus de coordination : Les objectifs de surface sont déterminés avec un conseiller en écologie qui vient visiter l'exploitation et détermine les parcelles les plus appropriées avec l'agriculteur. Conseiller et agriculteur discutent des objectifs qui sont négociés, adaptés à chaque situation. Les critères de contrôles sont également négociés durant la visite de l'exploitation, ils sont plus facilement contrôlables que les objectifs de surface.

Évaluation du résultat : La description du projet reconnaît clairement que l'atteinte des objectifs de surface ne dépend pas uniquement des actions de l'agriculteur. Si l'agriculteur n'atteint pas ces objectifs, il n'y a pas de sanctions. Par contre, un non-

respect de ces critères de contrôle mène à des sanctions, car ceux-ci sont contrôlables par l'agriculteur. L'agriculteur est chargé du suivi annuel de l'état des habitats, une visite d'évaluation avec un conseiller en écologie est prévue après quelques années (Suske website 2022b).

Support à l'adoption de paiement au résultat : L'agriculteur reçoit un *logbook* où il doit renseigner toutes ses mesures de conduite de l'exploitation, et ses observations sur l'état de l'habitat (objectifs de surface et critères de contrôle). Des formations et supports pédagogiques sont également mis à disposition.

Autres faits marquants du cas pilote : Ce cas décrit une volonté de prendre la conduite de l'exploitation de manière holistique, les objectifs environnementaux venant s'harmoniser avec les contraintes et projets spécifiques de chacune des exploitations. Il a été initié sur un petit nombre d'exploitations (16 en 2014). Les agriculteurs participants sont motivés par la liberté entrepreneuriale qui leur est laissée, ainsi que par le sentiment d'être valorisés comme agriculteurs et reconnus dans leurs compétences gestionnaires.

12.3.2 Cas pilote A2: Autriche - stockage de carbone dans l'humus

Documents consultés : Console_factsheet_at4_fin_1.Pdf (RNPN website 2022b)
Country infos / Result Based Payments Network (RBPN website 2022)

Objectifs généraux : Lutte contre le réchauffement climatique par la séquestration de carbone dans les sols agricoles. Préservation de la qualité et de la fertilité des sols, préservation de la capacité de filtration naturelle des eaux de surface par les sols.

Résultat environnemental : Tonne de CO₂ stockée à l'hectare par formation d'humus.

Processus de coordination : Une association "Verein Ökoregion Kaindorf" s'occupe de la contractualisation et de la vérification de la production d'humus ; tandis que la vente de la tonne de CO₂ sur le marché est gérée par une autre structure. La description du cas rapporte des coûts considérables pour relier la production d'humus à une mise sur le marché de la tonne de carbone. Les coûts de transaction et de contrôle sont élevés (pour l'instant couverts par le prix de la tonne carbone).

Évaluation du résultat : La quantité d'humus est mesurée par un expert indépendant certifié lorsque l'agriculteur s'engage dans le programme, ce qui détermine le niveau de base. Après 3 à 7 ans, une nouvelle mesure est réalisée et la différence d'humus

est convertie en tonnes de CO₂ séquestrée et l'agriculteur est payé. Une dernière visite a lieu 5 ans après pour s'assurer que ce stockage est durable ; l'agriculteur devant rembourser tout ou partie des paiements reçus si son taux d'humus a baissé.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Des formations et supports pédagogiques sont également mis à disposition des participants. Il n'y a aucune mesure managériale d'imposée. Le cas rapporte des échecs de production d'humus dans certaines exploitations, en les expliquant par des choix peu judicieux de la part des exploitants. Les agriculteurs portent donc le risque de ne pas réussir à produire de l'humus.

Autres faits marquants du cas pilote : Ici, la source financière provient du secteur privé qui achète la séquestration de carbone. Les autres avantages associés à la production d'humus (en particulier la qualité et la fertilité des sols agricoles, de l'eau, etc.) sont en quelque sorte une 'rémunération bonus' pour les agriculteurs. C'est aussi la possibilité que l'activité soit économiquement profitable : les montants ne sont pas fixés sur la base d'une compensation de coûts, mais du prix de la tonne carbone sur le marché.

13.3.3 Cas pilote F1 : Finlande - Aigle royal

Documents consultés : <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/finland/golden-eagle-conservation-scheme-30/> (RBPN website 2022c)

Objectifs généraux : Préservation des populations d'aigle royal (*Aquila chrysaetos*) présentes sur un territoire d'élevage extensif de rennes en Laponie (Finlande).

Résultat environnemental : L'objectif est de protéger ces populations d'aigles. Les résultats rétribués sont 1) la présence de nids avec poussins d'aigle pendant la période de reproduction 2) un territoire d'aigle. Ces deux résultats sont additionnés pour le paiement, mais n'interfèrent pas entre eux : ce sont deux résultats distincts pour un même programme. Ce résultat est donc un proxy qui permet d'évaluer les succès reproductifs des aigles.

Processus de coordination : Le paiement au résultat s'est construit dans la continuité d'un programme déjà existant et qui visait à dédommager les éleveurs pour les pertes causées par les aigles aux troupeaux de rennes. Le paiement au résultat s'est donc construit de manière collaborative dès le début de la construction du cas pilote. Un

groupe de coordination rassemble les autorités civiles, les représentants des éleveurs de rennes, et des écologues.

Évaluation du résultat : Le contrôle du programme est annuel, par observation de l'occupation de territoires et de nids. Il se fait en collaboration avec les éleveurs de rennes, et des volontaires bénévoles, sous l'autorité scientifique des rangers de la State Forest Agency finlandaise.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Le versement des paiements se fait non pas à l'échelle individuelle, mais aux communautés Sami qui vivent dans ces territoires. Celles-ci gèrent et distribuent cette ressource financière comme ils le désirent et peuvent reverser tout ou partie de la subvention aux éleveurs de rennes qui subissent des dommages sur leurs troupeaux à cause de la prédation des aigles.

Le programme ne prescrit pas d'actions aux éleveurs de rennes. Ceux-ci sont impliqués dans le recensement des aigles, mais ne prennent pas de mesures particulières en leur faveur.

D'un point de vue motivationnel, il semble qu'il y ait eu moins de braconnage sur les aigles royaux depuis l'adoption de ce schéma. Les populations locales les considèrent désormais comme des ressources plutôt que comme des nuisibles aux activités d'élevage.

Autres faits marquants du cas pilote :

Le cas pilote rapporte une prise de conscience accrue dans la population (pas uniquement le peuple Sami) des enjeux de préservation de l'aigle royal. Les populations de ces rapaces semblent avoir augmenté depuis la mise en place de ce schéma de gestion, mais sans que des liens de causalité entre l'adoption de paiements au résultat et ces observations n'ai pu être prouvée.

Il est difficile dans ce cas pilote de caractériser le résultat à proprement parlé, puisque les éleveurs Sami n'ont pas modifié leurs actions et ne 'produisent' en aucune manière des aigles royaux. Ici, nous avons bien un paiement au résultat, mais où le résultat consiste à laisser exister un élément naturellement défavorable aux activités humaines. Le schéma peut être considéré comme une compensation pour un renoncement à une certaine productivité.

12.3.4 Cas pilote G1 : Allemagne – Nids de busards cendrés

Documents consultés: Revue de la fiche d'information sur le site du *Result-based payment network* : <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/germany/harrier-nest-protection-in-arable-fields-weihenschutz-nordrhein-westfalen-49/> (RBPN website 2022d). Des informations complémentaires sont disponibles sur le site internet : <https://www.abu-naturschutz.de/projekte/laufende-projekte/weihenschutz> (ABU 2022).

Objectifs généraux : Protection des nids de busards cendrés (*Circus pygargus*) en Nordrhein-Westfalen (Allemagne), dans les zones de protection environnementale Natura 2000.

Résultat environnemental : Présence de nid de ces rapaces nichant au sol. Un versement ponctuel peut également être réalisé pour les nids découverts dans les champs au moment de la moisson et épargné par le moissonneur.

Processus de coordination : Le programme est géré par une association de préservation de l'environnement qui prend en charge la gestion administrative du projet : négociation des paiements annuels, monitoring des sites-conseils aux agriculteurs et contractualisation des modes de conduite de la ferme.

Évaluation du résultat : La déclaration de l'agriculteur et contrôlée par l'association environnementale.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Le montant de la rémunération est basé sur la perte de moisson associée au périmètre préservé autour des nids, selon les cours des céréales plantés. Les démarches administratives sont prises en charge par l'association environnementale.

Autres faits marquants du cas pilote / commentaires : L'agriculteur est payé pour laisser une zone de 50m de côté autour des nids identifiés, sans la tondre et sans la laisser pâturer jusqu'au départ de la couvée. Nous pouvons nous demander dans quelle mesure ce type de design n'est pas une prestation de service : installation d'un périmètre protecteur, avec une compensation pour les frais associés.

Il est interdit de détruire les nids de cette espèce selon la loi allemande. La mise en place d'un tel schéma relève donc presque d'une obligation : les agriculteurs n'ont pas le droit de détruire ces couvées. Le schéma de paiement au résultat permet de

compenser les agriculteurs pour un effort consenti : ils sacrifient une partie de leurs récoltes pour assurer le succès de la nichée.

11.3.5 Cas pilote G2 : Allemagne – Protection coordonnée des oiseaux de prairie

Documents consultés : uniquement la fiche descriptive du site *Result-based payment network*: <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/germany/coordinated-grassland-bird-protection-gemeinschaftlicher-wiesenvogelschutz-schleswig-holstein-48/> (RBPN website 2022j). Des informations complémentaires sont disponibles sur le site internet du projet : <https://bergenhusen.nabu.de/forschung/wiesenvoegel/> (NABU 2022).

Objectifs généraux : Développer, à l'échelle d'un territoire une coopération entre agriculteurs pour la protection d'oiseaux nichant au sol dans les champs ou les prairies : le vanneau huppé (*Vanellus vanellus*), la barge à queue noire (*Limosa limosa*), le courlis cendré (*Numenius arquata*), l'huîtrier pie (*Haematopus ostralegus*), et le Chevalier gambette (*Tringa tetanus*).

Résultat environnemental : Le résultat rémunéré est un hybride entre des paiements au résultat pur et des rémunérations d'actions ponctuelles en faveur des espèces et de leurs habitats. Le résultat environnemental est la présence de couvée sur l'exploitation pour lesquelles l'agriculteur a pris les mesures nécessaires pour permettre aux oisillons de terminer leur croissance. Les paiements sont progressifs en fonction de l'espèce d'oiseau considérée et des conséquences sur la conduite de l'exploitation.

Processus de coordination : Projet initié par la NABU, une association de défense environnementale allemande, souvent comparée à la LPO. Les actions de gestion environnementales ponctuelles sont décidées entre l'agriculteur et la personne-ressource pour ce programme.

Les couvées sont identifiées par des réseaux de volontaires de l'association, et parfois par les agriculteurs (qui reçoivent alors une prime pour la découverte d'un nid).

Évaluation du résultat : Les membres de l'association (employés et bénévole) viennent surveiller la nichée et que les mesures protectrices ont été mises en oeuvre.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Les agriculteurs reçoivent un paiement s'ils ont mis en place des dispositions pour préserver les nids, en accord avec le point contact du programme. Ils doivent donc faire valider leurs décisions (tonte,

pâturage, protection du bétail, etc..) avant de la mettre en oeuvre, avec le responsable du programme. Si ces mesures ne sont pas validées et que les coupées échouent par une mauvaise gestion, les agriculteurs ne reçoivent pas le paiement.

Autres faits marquants du cas pilote : Ce schéma n'est accessible qu'aux agriculteurs qui ont des nids sur leurs parcelles de prairies.

12.3.6 Cas pilote G3 & G4 : Allemagne – Biodiversité prairies

Documents consultés : Nous regroupons ici deux cas pilotes de protection de la biodiversité prairiale qui sont très similaires concernant les dimensions qui nous intéressent “Species-Rich Grassland (Artenreiches Dauergrünland) - Baden-Württemberg” (RBPN website 2022s).

Objectifs généraux : Préservation et amélioration de la diversité prairiale dans les régions du Rheinland- Pfalz et Baden Württemberg.

Résultat environnemental : Score de biodiversité calculé à partir de l'observation d'espèces de plantes prairiales. Pour chaque type de prairie (en vallées ou dans des zones montagneuses par exemple) une liste recense les plantes qui doivent être observées. Les indicateurs sont la présence soit une espèce en particulier, soit d'une famille de plante. Un minimum de 4 ou 8 espèces doivent être présents à travers la parcelle évaluée.

Le paiement au résultat se fait si l'indice de biodiversité est considéré comme satisfaisant. Le montant est graduel pour inciter à atteindre les scores les plus hauts.

Processus de coordination : Les deux cas rapportent des activités de conseil intenses tout au long du processus, avec des formations et des ateliers proposés. Les échanges entre agriculteurs sont favorisés. Les cas pilotes rapportent une prise de conscience de la part des agriculteurs et une attention accrue aux impacts de leurs activités sur la biodiversité dans leurs exploitations.

Évaluation du résultat : L'agriculteur doit enregistrer ses activités tout au long de l'année, il est obligatoire de faire pâturer ou de faucher au moins une fois par an, et certaines actions sont interdites, par exemple le labourage des parcelles.

Le contrôle est réalisé annuellement par l'agriculteur de manière déclarative sur ses parcelles. Un contrôle extérieur a lieu par un évaluateur qui se déplace sur l'exploitation pour vérifier les déclarations de score de biodiversité prairiale, mais pas

tous les ans. Les actions ponctuelles en faveur de l'environnement sont plus fréquemment contrôlées pour leur bonne exécution.

Support à l'adoption de paiement au résultat :

Les rémunérations se font sur un mode hybride, avec un paiement au résultat d'une part, mais combiné à des paiements ponctuels pour la conduite d'action d'investissement en faveur de l'environnement.

Autres faits marquants du cas pilote :

Les catalogues d'espèces à observer et leur pondération relative dans le scoring sont adaptés au type de prairie. Nous retrouvons ce type d'approche dans plusieurs cas pilote. Il existe une tension entre plusieurs injonctions : adapter le scoring au type de prairie considérée au plus juste de ses capacités d'une part, et rester contrôlable par les agriculteurs et les experts environnementaux d'autre part.

Ces cas pilotes rapportent une plus grande efficacité de ce type de schéma de gestion de la biodiversité prairiale que d'autres modes d'incitation.

12.3.7 Cas pilote I4 : Irlande – Pollinisateurs

Document consulté : Fiche de présentation du *Result-based Payment network* : PROTECTING FARMLAND POLLINATORS (RBPN website 2022n) ; et site internet complémentaire du projet <https://www.Biodiversityireland.Ie/Projects/Protecting-Farmland-Pollinators/>,"(RBPN website 2022l).

Objectifs généraux : L'objectif environnemental est de protéger les espèces de pollinisateurs sauvages que l'on retrouve dans les agroécosystèmes.

Résultat environnemental : Le résultat est mesuré en s'appuyant sur trois types d'indicateurs : 1) l'abondance d'insectes pollinisateurs et de plantes ; 2) la présence de structures physiques favorables au développement des insectes ; et 3) utilisations de pesticides¹⁶⁴. La première année de participation, un niveau de référence est établi sur les espaces de l'exploitation. Il s'agit d'un niveau de référence qui sert à établir ultérieurement la production de résultat environnemental sur l'exploitation.

¹⁶⁴ La manière dont ces trois types d'indicateurs sont coordonnés ou pondérés n'est pas explicitée

Processus de coordination : Un accompagnement est proposé tout au long du processus, avec possibilités pour les participants de demander conseil aux membres de l'équipe du projet.

Évaluation du résultat : Comparaison entre les mesures annuelles et le niveau de référence, à l'occasion d'une visite obligatoire d'un conseiller environnemental.

Autres faits marquants du cas pilote : Le résultat est ici formulé comme un écart par rapport à un niveau de base.

12.3.8 Cas pilote I5 : Irlande – Water catchment

Documents consultés : Ce cas est recensé sur le site du RBPN sous le titre de Allow Project : ALLOW PROJECT – Dunhallow farming for blue dot catchments (RBPN website 2022e). Il est assez similaire aux autres cas irlandais observés, nous ne présentons donc ci-dessous que ses spécificités.

Objectifs généraux : participants ne sont pas uniquement des agriculteurs, mais peuvent aussi être des propriétaires de foncier non bâti (comme des forêts). Le projet vise à restaurer la qualité des eaux de captage d'un bassin versant

Résultat environnemental : Un paiement est proposé à chaque participant sur la base d'un état optimal de l'environnement défini par des experts. Le montant versé est proportionnellement au paiement initialement proposé selon le scoring sur l'exploitation. Les agriculteurs reçoivent un versement maximal s'ils ont atteint cet état optimal.

Cet état optimal est défini avec des critères d'habitat, réputés contribuer à la préservation de la qualité de l'eau de surface. Les agriculteurs reçoivent un bonus pour certains paramètres propres à la qualité de l'eau sur leur exploitation, mais la plupart des paramètres ne portent pas directement sur la qualité de l'eau.

Autres faits marquants du cas pilote : Ce cas prend une dimension plus environnementale qu'agricole, en ouvrant la possibilité de participation à des propriétaires non agriculteurs.

12.3.9 Cas pilote I6 : Irlande– Bride Project

Documents consultés : Site *Result-based payment network* (RBPN website 2022t) et site internet du projet <http://www.thebrideproject.ie>.

Objectifs généraux : En Irlande, préservation de la qualité environnementale et de la biodiversité dans la vallée de la Bride, qui est une zone d'agriculture intensive.

Résultat environnemental : Ce cas propose un paiement hybride avec un paiement ponctuel pour une action en faveur de l'environnement (comme creuser une mare), mais la qualité de l'environnement est rémunérée en paiement au résultat. Chaque habitat engagé dans le projet fait l'objet d'un scoring à partir d'indicateurs multifactoriels.

Processus de coordination : Le *Bride project* propose une innovation par sa considération du paysage et non pas seulement de l'exploitation agricole. Il encourage le regroupement entre exploitants dans un effort commun en faveur de l'environnement.

L'écologue en charge du projet crée un Plan de management de la biodiversité pour chaque ferme. Ce plan est adapté à chaque exploitation, et se construit en consultation avec l'agriculteur. Les mesures sont expliquées et intégrées dans le plan de gestion si l'agriculteur est d'accord.

Évaluation du résultat : L'évaluation est menée par l'écologue du projet, en parcourant l'exploitation avec l'agriculteur pour vérifier la mise en oeuvre du plan de gestion et la production de résultat.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Calcul sur la base moyenne des coûts et des pertes de revenu associés à l'adoption de nouvelles pratiques agricoles requises.

Autres faits marquants du cas pilote : Ce cas pilote se penche sur un autre type d'habitat : les terres agricoles en utilisation intensive.

12.3.10 Cas pilote I8 : Irlande – Pearl Mussel project

Documents consultés : Site du *Result-based payment network : The pearl mussel project* (RBPN website 2022m) Site internet du projet : <https://www.pearlmusselproject.ie/>

Objectifs généraux : Préservation d'une espèce menacée de moules perlières d'eau douce (*Margaritifera margaritifera*) par restauration de la qualité de l'eau. L'élément environnemental poursuivi est donc la préservation de la qualité de l'eau de surface dans plusieurs bassins versants en Irlande.

Résultat environnemental : C'est l'environnement entourant l'eau de surface qui fait principalement l'objet d'un paiement : présence de prairies, de landes, de tourbières,

de bois, etc. La qualité de l'eau de surface 'influence' le montant du paiement, mais n'est pas l'unique critère de résultat.

Processus de coordination : Le comité de pilotage impose une participation obligatoire à des ateliers et réunions.

Évaluation du résultat : Visites obligatoires de conseillers sur l'exploitation. Le versement se fait en une fois après la vérification du site par l'expert, en particulier pour les versements pour investissement non productif en faveur de l'environnement.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Le cas pilote insiste sur l'importance de la communication auprès des communautés locales, et le développement des connaissances partagées sur l'état des écosystèmes aquatiques.

Le paiement basé sur la perte de revenu consenti par les agriculteurs s'ils adoptent certaines pratiques qui sont réputées permettre de livrer les meilleurs scores environnementaux. Les paiements sont basés sur une estimation des coûts standards de telles actions.

Autres faits marquants du cas pilote / commentaire : La description des conditions et considérations prises en compte dans l'évaluation de l'état environnemental de l'exploitation agricole n'est pas sans rappeler un cahier des charges sur les bonnes pratiques à adopter. Ainsi, nous retrouvons dans le document une consigne de respecter 5 m de distance tampon le long des cours d'eau, et des instructions sur les dates d'utilisation de désherbants. Ces consignes ne sont pas formulées comme des obligations, mais comme des critères sur lesquels l'évaluation de la qualité environnementale est réalisée.

12.3.11 Cas pilote I9 : Irlande – Hen Harrier Programme (busard Saint-Martin)

Documents consultés : Site internet du *Result-based payment network* : Hen Harrier Programme : <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/ireland/hen-harrier-project-10/> (RBPN website 2022k)

Objectifs généraux : En Irlande la protection des busards. L'objectif est de relier les activités agricoles avec la protection des Busards Saint-Martin (*Circus cyaneus*)¹⁶⁵ dans les aires de protection spéciale de cette espèce.

Résultat environnemental : Le résultat rémunéré est défini par de trois paramètres :

- **Habitat :** paiements au résultat basés sur le *scoring* des espaces éligibles. Ce *scoring* correspond au potentiel des territoires de servir d'habitat au Busards Saint-Martin. Le *scoring* définit un maximum qui correspond à un habitat optimal pour cette espèce.
- **Actions :** des paiements pour des actions de gestion ponctuelle qui améliore l'état de l'habitat.
- **Présence de Busards Saint-Martin** un paiement relatif au Special protection area (SPA) à partager entre les agriculteurs dont les champs possèdent un score au moins égal à 6 ; et un paiement individuel si les agriculteurs ont un champ avec un score au moins égal à 6 à proximité d'un site de reproduction ou d'hivernage du Busard Saint-Martin.

Processus de coordination : La philosophie gestionnaire sous-jacente considère que la présence du Busard Saint-Martin est une ressource commune, à laquelle tous les participants peuvent avoir accès¹⁶⁶. Le pilotage du programme est réalisé localement.

Évaluation du résultat : Le contrôle se fait à l'occasion de visites sur site obligatoires, et les agriculteurs sont accompagnés par des conseillers professionnels.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Les participants formulent un plan annuel de gestion des exploitations avec une liste d'action que l'agriculteur peut entreprendre en faveur de l'environnement. Ils sont soutenus par des conseillers en écologie.

12.3.12 Cas pilote I10 : Irlande - The Burren program

Documents consultés : sur le site du *Result-based payment network*, une page est dédiée au projet *Burren Programme* : <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/ireland/the-burren-programme-9/> (RBPN website 2022u).

¹⁶⁵ Voir le cas pilote présenté en Allemagne qui porte également sur cette espèce

¹⁶⁶ "Hen Harrier payments serve to attach a value to the species. The presence of the bird is a shared resource that all of the farming community in the SPAs should be able to access."

Objectifs généraux : Cette expérience, initiée en 2010 poursuit plusieurs objectifs environnementaux : la préservation d'exploitations reconnues High Nature Value Farmlands, la préservation d'un héritage paysager et culturel et de la qualité de l'eau (voire : <http://burrenprogramme.com/the-programme/objectives/>). Elle se situe dans la région des Burren (Irlande), qui possède des particularités géologiques qui rendent difficile l'agriculture conventionnelle.

Résultat environnemental : La gestion se fait en mode hybride, avec une combinaison de paiement au résultat et un paiement pour des actions en faveur de la conservation. Les paiements pour action sont contractualisés individuellement, il s'agit de séries de tâches destinées à améliorer l'état écologique de l'exploitation¹⁶⁷. L'agriculteur est rémunéré une fois qu'il a mené à bien l'action qui a été contractualisée (nature de l'action et qualité de réalisation). Dans un sens, ce que le projet Burren présente comme un paiement pour action ressemble à un paiement pour résultat conçu comme une prestation de service. L'agriculteur peut ne pas réaliser l'action qui a été négociée si son intérêt varie. Il ne reçoit alors pas de paiement. Ces actions en faveur de l'environnement sont co-financées par l'agriculteur.

La partie 'paiement au résultat' de ce système de gestion hybride est présentée comme une manière de rémunérer un livrable de l'agriculteur, à même titre que ses productions de bétail. Le paiement au résultat se fait sur les parcelles de l'exploitation éligibles dans le programme. La qualité des espaces considérés est classée sur une échelle de 1 à 10, avec un score calculé à partir de plusieurs critères pondérés. Le niveau 10 correspond au niveau maximum de qualité environnementale considéré. Les scores 9 et 10 reçoivent un paiement bonus par rapport aux autres scores. Le paiement n'est pas versé pour des scores inférieurs à 5.

Processus de coordination : La coordination se fait avec un accompagnement par un conseiller, chaque année, avec des visites obligatoires sur l'exploitation agricole, de nombreuses sources de connaissance mises à disposition et de partage de connaissances entre les participants, dont certains sont obligatoires.

Ce programme est dirigé directement par les agriculteurs, ceux-ci peuvent choisir les mesures en faveur de la conservation de l'environnement qu'ils désirent implanter sur leurs exploitations. Ils sont soutenus dans les démarches administratives et

¹⁶⁷ <http://burrenprogramme.com/the-programme/our-approach/>

l'établissement d'un plan de gestion par une équipe locale dédiée au projet. Chaque année, les agriculteurs doivent déterminer, avec l'aide d'un conseiller expert, leur plan d'exploitation qui recoupe les paiements basés sur l'action et les paiements au résultat.

Évaluation du résultat : L'évaluation de l'état écologique se fonde, selon le type de surface agricole considérée, sur des critères pondérés qui sont agrégés pour obtenir un score d'état général. Un outil simple d'évaluation a été développé, avec une checklist de critères. Cette checklist sert à estimer la 'santé de l'habitat' et à calculer le score pour la parcelle considérée.

Enfin, l'évaluation annuelle de l'état des parcelles fournit des données utilisées pour 'démontrer l'impact environnemental positif' du projet. Le site internet du projet communique donc sur la capacité du résultat à servir de légitimation à l'utilisation de l'argent public :

" The results-based payment system (...) guarantees the taxpayer better value for money – no delivery, no payment!" (Burren programme 2022)

Nous pouvons noter que l'état écologique des Burren s'est amélioré depuis la mise en place du programme.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Ce projet semble encourager les agriculteurs à développer et mobiliser leurs propres expériences des espaces agricoles qu'ils utilisent, et à se fixer eux-mêmes leurs propres objectifs. "le programme Burren est donc capable de s'adapter aux différents besoins et situations qui surviennent inmanquablement d'une ferme à l'autre, et d'une année à l'autre"¹⁶⁸ (Burren Programme 2022). Le calcul des montants versés s'établit à partir des coûts engendrés et des manques à gagner concédé par les agriculteurs. Ces coûts ne sont pas précisément calculés pour chaque agriculteur, mais estimés à partir d'une moyenne estimée pour le type de gestion mis en oeuvre. Les coûts de transaction sont également pris en compte.

Autres faits marquants du cas pilote / commentaire :

- L'étude de cas insiste sur les facteurs de succès de ce mode de rétribution hybride en faveur de l'environnement : 'son ancrage local, le rôle central des agriculteurs, le mode

¹⁶⁸ Traduction de : "This flexibility means that Burren Programme is capable of responding to the different needs and situations which invariably arise, from farm to farm, and from year to year".

de paiement innovant et un fort esprit de partenariat entre les différentes parties prenantes à ce projet'¹⁶⁹(Burren Programme 2022).

- Utilisation du terme de 'Santé' pour décrire l'état général des agroécosystèmes concernés¹⁷⁰.

12.3.13 Cas pilote N1 : Pays-Bas – multiespèces

Documents consultés : site du *Result-based payment network* : <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/netherlands/aecm-scheme-2016-2020-anlb-collective-approach-delivering-habitats-36/> (RBPN website 2022a) et articles de (Westerink, Jongeneel, et al. 2017; Runhaar et al. 2017; Westerink, Opdam, et al. 2017).

Objectifs généraux : Les éléments pris en compte sont la biodiversité et la qualité de l'eau. Ce schéma de gestion se concentre sur une liste de 67 espèces pour la préservation desquelles les décisions de gestion agroenvironnementale et la conduite agricole jouent un rôle.

Résultat environnemental : Les indicateurs sont soit des indicateurs sur l'état des écosystèmes, soit de indicateurs sur les espèces présentes dans les périmètres concernés. Les participants peuvent également recevoir ponctuellement des subventions pour des actions en faveur de l'environnement. Les actions qui sont rémunérées sont réputées permettre de produire un habitat favorable aux espèces considérées ; mais leur preuve d'efficacité n'est pas prouvée localement ni comparée à d'autres approches¹⁷¹.

Processus de coordination : Basé sur les AECM de la PAC, ce cas de paiement au résultat est proposé sur la base du volontariat à des agriculteurs présents sur des espaces définis préalablement comme pertinents pour une efficacité environnementale. On retrouve des espaces prioritaires dispersés sur l'ensemble du territoire national, mais tous les espaces agricoles d'une exploitation n'y sont pas forcément intégrés. Sur ces territoires, seuls des collectifs d'agriculteurs, rassemblés en coopératives

¹⁶⁹ Traduction libre de l'anglais

¹⁷⁰ Nous pouvons émettre l'hypothèse que le terme de santé est utilisé ici avec la même acception que dans (Quinn, Brandle, and Johnson 2013) : " A farm-scale biodiversity and ecosystem services assessment tool: The healthy farm index".

¹⁷¹ Cela peut s'expliquer par la durée relativement courte de la mise en place de ce dispositif.

environnementales peuvent prétendre à ces aides. Un agriculteur individuel ne peut y souscrire.

Évaluation du résultat : Se fait par les gestionnaires du collectif.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Le collectif construit des plans de gestion, et contact individuellement les agriculteurs des périmètres concernés pour améliorer l'état des habitats écologiques.

Le calcul du montant de la rémunération est basé sur l'estimation des coûts associés aux actions entreprises en faveur de l'environnement.

Autres faits marquants du cas pilote : Utilisation d'outils de cartographie par le collectif pour construire un plan de gestion et assurer le suivi des activités durant l'année.

12.3.14 Cas pilote RBAPS Irlande et Espagne

Documents consultés : fiche du cas pilote *Result-based payment network* : <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/ireland/rbaps-project-7/> (RBPN website 2022o) et documents sur le site internet du projet :

https://rbapseu.files.wordpress.com/2019/01/rbaps_es01_non_technical-summary.pdf

Objectifs généraux : Ce programme est déployé sur plusieurs sites en Irlande et en Espagne (Navarre). Il vise à promouvoir à la fois la protection de la biodiversité des prairies et la structure de paysages (structure paysagère en mosaïque typique de la Navarre).

Résultat environnemental : Les indicateurs développés sont considérés comme des proxys des objectifs environnementaux, ils regroupent des indicateurs de diversité et de couverture de plantes herbacées, de pâturage traditionnel et d'entretien de structures du paysage. Les paiements sont faits à l'hectare, à partir d'un score de qualité environnementale.

Les niveaux de rémunération sont calculés sur la base de compensation des coûts associés aux efforts fournis par les agriculteurs ; et de manière ad hoc pour des investissements non productifs (en Irlande)¹⁷².

Processus de coordination :

¹⁷² Voir détail des modes de rémunérations https://rbapseu.files.wordpress.com/2019/01/rbaps_gh01_general_guidance.pdf

En Espagne, il n'y a pas d'accompagnement aussi poussé qu'en Irlande.

Évaluation du résultat :

Support à l'adoption de paiement au résultat : Le projet a développé un outil de scoring décliné en plusieurs versions pour s'adapter aux conditions environnementales spécifiques. Il a été conçu pour être facile à utiliser sur le terrain : <https://rbaps.eu/documents/scorecards/>.

12.3.15 Cas pilote S1 : Suède - Lynx et gloutons

Documents consultés : site du *Result-based payment network* : <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/sweden/conservation-performance-payments-51/> (RBPN website 2022).

Objectifs généraux : L'objectif est donc de préserver les populations de lynx (*Lynx lynx*) et de glouton (*Gulo gulo*). Ces deux espèces sont inscrites sur la Liste rouge de l'IUCN (Union internationale pour la conservation de la nature). Le programme se concentre sur la réussite reproductive de ces deux espèces endémiques dans le nord de la Suède. Il s'appuie sur les communautés Sami qui élèvent des rennes.

Résultat environnemental : " Les paiements sont réalisés selon le nombre de jeunes lynx et gloutons observés chaque année, comme proxy pour la population totale." (RBPN website 2022c). Il y a un objectif chiffré de 'production de jeunes' annuels à 90 gloutons et 80 lynx, estimée comme satisfaisante pour le maintien de la population sur ces territoires.

Processus de coordination : Atelier et réunions obligatoires pour les participants.

Un facteur de succès de ce schéma a été l'établissement de bonnes relations entre les éleveurs Sami et les représentants officiels : avec une flexibilité sur les dates de monitoring et un monitoring collaboratif entre les Samis et les autorités officielles. Le monitoring n'est plus réservé aux seuls experts de l'agence environnementale, mais se base sur la connaissance du terrain développée par les éleveurs Sami.

Évaluation du résultat : Le contrôle s'effectue en partenariat entre un représentant des populations Sami et de l'agence environnementale. L'observation des rejets nécessite un entraînement en surveillance et monitoring avant de pouvoir effectuer le contrôle sur le terrain.

Support à l'adoption de paiement au résultat : "Le Niveau de paiement est déterminé en fonction des coûts des dommages causés par chaque jeune au cours de sa vie"¹⁷³. L'adoption de ce type de paiement a semblé-t – il changé l'attitude des communautés Sami vis-à-vis de ces espèces de carnivores, puisqu'elles sont désormais considérées comme une ressource. Mais cette nouvelle ressource n'est pas stable d'une année à l'autre, ce qui peut poser des soucis socio-économiques si une année il n'y a pas de naissances sur un territoire (ce qui est multifactoriel)¹⁷⁴. Depuis 2000 il n'y a plus de montant maximum de subvention qui peut être versé, indépendamment du nombre de rejets observés annuellement.

Les sommes sont versées aux communautés Sami, qui les distribuent au sein de la communauté comme ils le souhaitent, les éleveurs de rennes n'étant pas toujours impliqués.

Autres faits marquants du cas pilote : Le monitoring demeure coûteux, surtout pour les éleveurs de rennes qui participent au projet. et les niveaux de rémunération sont considérés comme trop bas.

12.3.16 Cas Pilote S2 : Suède – paysage et bordures forestières

Document consulté : site du *Result-based payment network* : Result- and Value-Based Agri-Environmental Payments to Landscape Elements and Forest Edges : <https://www.rbnetwork.eu/country-infos/sweden/result-and-value-based-agri-environmental-payments-to-landscape-elements-and-forest-edges-5/> (RBPN website 2022)

Objectifs généraux : Maintien d'un paysage traditionnel en Suède, en se focalisant sur des éléments clairement identifiables de ce paysage. Ici l'objectif est la préservation d'un paysage et non pas de la biodiversité.

Résultat environnemental : Le résultat rémunéré est un indice qui agrège plusieurs considérations :

¹⁷³ The annual target is to record 90 Wolverine offspring and 80 Lynx offspring which are thought to indicate overall populations of around 400 of each species. The level of payment is determined according to the cost of the damage that each Lynx or Wolverine offspring is expected to cause throughout their lifetime.

¹⁷⁴ Nous pouvons faire le rapprochement avec le cas pilote finlandais sur la préservation de l'aigle royal qui correspond lui aussi à une compensation

- Élément paysager / indicateur de structure : pour chaque élément paysager considéré : du type d'éléments de paysage (par exemple muret en pierre, arbre solitaire, etc.), de taille de l'élément (ex longueur du muret), structure (qualité de l'objet, état général). Indicateurs de structure désignés pour être satisfaisants pour quantifier le bien public associé, il n'y a pas de recherche d'optimalisé dans l'identification des éléments de structure les plus 'efficaces' pour préserver le paysage.
- La richesse en diversité des plantes vasculaires (en particulier diversité des fleurs dans les prairies), est considérée comme un bonus si les éléments paysagés sont déjà présents.

Ces éléments sont considérés selon l'accès que le public peut en avoir. La distance entre l'objet paysager et un chemin de randonnée ou une ligne de chemin de fer entre dans l'appréciation de la qualité du résultat. L'objectif étant d'orienter la préservation de ces éléments paysagers vers ce qui profite le plus au public.

Processus de coordination : Ce cas pilote se présente comme un test de faisabilité à large échelle. Il n'y a donc pas d'ambition de visite individuelle des fermes, pour maintenir les coûts de transaction bas. Des promenades pédagogiques sont proposées dans des exploitations participantes, les productions recherchées sont expliquées. Les échanges entre agriculteurs sont favorisés.

Il n'y a pas de conseils individuels proposés ni sur la dimension administrative ni sur les conseils de gestion des éléments de paysage. Mais les participants ont la possibilité d'appeler l'équipe en cas de question sur la candidature ou le contrôle.

Évaluation du résultat : Les indicateurs de paysage sont simples et faciles à déclarer pour les agriculteurs et à contrôler également. Le cas pilote a révélé des difficultés à évaluer les indices de biodiversité des plantes, pour des raisons de faisabilité de contrôle (herbes hautes) et fenêtre de temps limité pour le faire (fin été). Ce deuxième volet de résultat ne semble pas compatible avec les ambitions de faibles coûts de transaction.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Selon cette étude, un tel schéma peut maintenir des coûts faibles. Nous trouvons peu de commentaires sur les modalités de contrôle extérieur, mais les agriculteurs peuvent comprendre et faire la déclaration eux-

mêmes. Les rapporteurs de ce cas pilote soulignent le besoin de développer un système informatique pour permettre une extension de ce programme à l'échelle nationale.

Autres faits marquants du cas pilote / commentaire : C'est le seul cas où l'intérêt pour le grand public est clairement poursuivi, avec une recherche de maximisation de la valeur d'un paysage par une approche économique. Ici les paiements sont indexés sur le bénéfice social " The ambition was to settle the payments at the level where the indicators correspond to the socially efficient price of the addressed public goods, that is, where the social marginal cost equals the marginal social benefits of the environmental service."

Ce cap pilote propose de combiner des paiements pour des actions environnementales (comme débroussailler) et des paiements au résultat environnemental.

11.3.17 Cas pilote UK2 : Royaume-Uni – pâturages communs dans les Outer Hebrides

Documents consultés : Site internet du *Result-based payment network : Shared steps for common grazings* : <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/united-kingdom/shared-steps-for-common-grazings-57/> (RBPN website 2022r), et document spécifique de description du projet de 74 pages (Stewart and Jones 2020). Les documents décrivent le processus de construction du projet, mais ceux-ci n'ont pas un grand recul sur la mise en œuvre, le projet n'ayant commencé qu'en octobre 2019.

Objectifs généraux : Objectifs du programme est de tester la fonctionnalité de l'adoption de paiement au résultat appliqué à des pâturages communs, et qui cherche à préserver la biodiversité de ces agroécosystèmes particuliers, ainsi qu'à stimuler la séquestration de carbone dans les tourbières présentes sur le territoire considéré au Royaume-Uni. Ce projet a été mis en place sur un territoire, les Outer Hebrides, qui est reconnu comme priorité à l'échelle nationale en termes de protection.

Les objectifs associés à chaque écosystème considéré font principalement référence au long terme : 'maintain, increase, minimize, prevent, etc'.

Résultat environnemental : Le projet a construit 4 *scorecards*, adaptés aux spécificités écologiques des différents milieux considérés : *bog card* pour les tourbières ; *machair card* pour les dunes de sable ; *breeding wader card* pour les échassiers ; et *general card* pour les autres situations.

Ici aussi une approche avec une échelle de 0 à 10, avec un *scorecard* facile à utiliser, même avec un entraînement minimum. La construction des *scorecard* a été inspirée par d'autres *scorecards* définis dans d'autres études de cas développés au Royaume-Uni¹⁷⁵. Nous retrouvons là un apprentissage par copie, mais avec une adaptation locale (qui semble compliquée et exigeante en termes de ressources d'expertise et de concertation). Le cas rapporte une difficulté à adapter les *scorecards* à tous les types d'écosystèmes et à toutes les échelles spatiales.

Processus de coordination : La construction des *scorecard* s'est faite de manière coordonnée avec une expertise technique et scientifique.

Ce cas pilote présente également la particularité de s'adresser à des situations de pâturages partagés. À la coordination entre experts environnementaux et éleveurs, s'ajoutent les besoins de coordinations entre les différents usagers des pâturages.

Support à l'adoption de paiement au résultat : La sélection des indicateurs sur lesquels est fondé le paiement au résultat doit répondre aux critères suivants : " are likely to be reliable and universally applicable in the target area (i.e., at least in the whole of the Outer Hebrides) and are easily implemented by the end users"(Stewart and Jones 2020, 16).

Le montant de la rémunération est donc basé sur une estimation de la perte de revenu ou du temps de travail.

Autres faits marquants du cas pilote / commentaires :

- Ce cas pilote met en avant une proposition d'optimum environnemental, avec une description de ce que serait un espace avec un score de 10, qui correspond au maximum que peut produire l'environnement.
- De même les résultats proposent de s'intéresser à l'état des habitats et non pas à la présence d'espèces spécifiques, en argumentant que la présence des espèces est hors de contrôle des agriculteurs. Ces derniers ne peuvent qu'intervenir pour préserver un habitat, et doivent donc être rémunérés sur ce critère.
- Enfin, ce cas pilote mobilise le terme 'holistique', soulignant l'attention accordée à prendre en compte, appelant à un changement de paradigme profond par l'adoption de paiement au résultat¹⁷⁶.

¹⁷⁵ Comme le Pear Mussel ; Hen Harrier Project

¹⁷⁶ "An easy trap to fall into is one which sees a results-based approach as just a different coloured brick which can be substituted easily for a corresponding action-based measure within an otherwise unaltered wall of roles, processes and

12.3.18 Cas pilote UK6 : Royaume-Uni – multiobjectifs

Documents consultés : site *Result-based payment network* : (“RBPS for Biodiversity on Arable and Upland Grassland Systems in England : <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/united-kingdom/rbps-for-biodiversity-on-arable-and-upland-grassland-systems-in-england-29/> (RBPN website 2022p) et publications associées au cas (Chaplin 2019; Schroeder et al. 2013).

Objectifs généraux : Situé au Royaume-Uni, ce cas pilote poursuit simultanément 4 objectifs de protection de la biodiversité : 1) la diversité des plantes prairiales ; 2) la présence d’habitat de nidification pour les oiseaux échassiers ; 3) la production de nourriture hivernale pour les oiseaux ; et 4) la provision de ressources de nectar et de pollen pour les pollinisateurs.

Résultat environnemental : Pour la diversité des plantes prairiales, le résultat se fait par observation directe. Le résultat et l’objectif se confondent. Pour les autres objectifs, le résultat est un ‘proxy’ ou un ‘résultat intermédiaire’ car l’observation directe de l’objectif (populations d’oiseaux et de pollinisateurs par exemple) est difficile à l’échelle d’une ferme.

Par ailleurs, le recours à des indices et des scores multiparamétriques tente de saisir non pas seulement une production quantitative, mais également la qualité de la production.

Enfin, le résultat est générique pour la région : il n’y a pas de négociation ni d’adaptation de la manière de définir le résultat à l’échelle de l’exploitation. Les agriculteurs adhèrent ou pas, mais ne définissent pas eux-mêmes leurs résultats. Cela a pour conséquence une baisse des coûts de transaction¹⁷⁷.

governance requirements. Nothing could be further from the truth. Results-based approaches involve a completely different pattern of commitment and decision-making over time, and a transformed set of relationships between the various actors in the process.” (Stewart and Jones 2020, 48)

¹⁷⁷ The estimates suggest that in terms of delivery costs the administrative simplicity of the RBAPS approach, which negates the need for the selection and tailoring to individual sites of multiple management based options and prescriptions, offsets the additional resource required to manage and support the ongoing implementation of RBAPS agreements in terms of advice.

Objective	Result indicator
Species rich hay meadow	Species richness score based on presence of positive and negative indicator species.
Habitat for breeding waders	Score based on positive and negative habitat structural characteristics/features.
Provision of winter bird food	Score based on number of specified seed-bearing plant species present.
Provision of pollen and nectar resources for pollinators	Score based on number of specified flowering plant species present and in 2nd year after establishment % cover of specified species.

Processus de coordination : Une méthode d'évaluation simplifiée a été conçue pour permettre aux agriculteurs participants de faire eux-mêmes l'évaluation sur leur exploitation. L'objectif était de développer la compréhension et l'appropriation du schéma par les agriculteurs participants. Ces derniers peuvent prendre leurs décisions de conduite d'exploitation en temps réel et estimer directement leurs impacts.

Évaluation du résultat : Démarche volontaire, avec une évaluation annuelle des prairies engagées dans le schéma. Un contrôle annuel est également réalisé, avec la même méthode que les agriculteurs, par l'organisme payeur.

La rémunération se fait selon 10 niveaux de paiement, afin d'inciter à la production maximale de bénéfices environnementaux. Elle compense la perte de revenu et les coûts additionnels, mais ne propose pas un bonus par rapport à un revenu de base. La rémunération du score environnemental le plus élevé est calculée à partir d'une estimation des coûts et manques à gagner associée à l'effort consenti pour atteindre ce score, les coûts de transaction sont également partiellement considérés¹⁷⁸. En fonction du degré d'atteinte des objectifs maximaux, les agriculteurs reçoivent une proportion de cette somme maximale.

Support à l'adoption de paiement au résultat : Les participants sont également soutenus par des formations et du matériel pédagogique mis à disposition. La formation

¹⁷⁸ To establish payment rates the conventional approach of calculating the income lost and net additional costs incurred as a result of adopting the farming practices necessary to support the biodiversity targets was used. This establishes the net difference in income and costs between a conventional farming system, for the relevant land type, and the farming system necessary to deliver the maximum biodiversity results. Achieving the maximum results assumes that the participant has to incur the full range of potential costs. The calculations also made an allowance for the participant's time to undertake the self-assessment of results and time to attend training events.

par les pairs et les échanges entre participants semble avoir joué un rôle déterminant. Les actions n'étaient pas prescrites.

Autres faits marquants du cas pilote : Le développement des méthodes de scoring s'est inspiré d'autres cas pilotes européens déjà mis en place au moment du début du projet. La poursuite d'un résultat intermédiaire pose la question d'un possible dévoiement de l'action. Ici, le cas pilote rapporte le problème de la provision de graines pour la nourriture des oiseaux en hiver, qui a conduit à une production certes abondante, mais dans des parcelles trop densément plantées et trop hautes pour que les oiseaux puissent facilement se nourrir à la mauvaise saison. Le résultat étant la quantité de graines produites, la finalité semble avoir été perdue de vue (ou en tout cas pas optimisée).

12.4 Analyse des observations à l'aune du guide de terrain

12.4.1 Codage des cas pilotes

Nous avons appliqué, pour chaque cas pilote sélectionné, notre guide de terrain. L'objectif était de caractériser le plus possible les dimensions relatives aux résultats observés. Toutes les informations n'étaient pas disponibles sur toutes les dimensions dans tous les cas pilotes. Pour chacune des dimensions de notre guide de terrain, nous avons codé les cas pilotes selon l'état de caractère observé. Ce codage est présenté dans les tableaux ci-dessous pour chacun des axes de notre guide de terrain.

Dans le guide de terrain, nous reportons les cas pilotes qui présentent les dimensions observées, et pour lesquelles nous sommes sûrs du codage. C'est-à-dire que pour chacune des modalités (ou des échelles) propre à une dimension de notre guide, nous identifions les cas pilotes qui les incarnent.

Nous avons observé que certaines modalités des dimensions du guide de terrain ne sont incarnées par aucun des cas pilotes. Quand c'est le cas, nous avons porté la mention 'aucun cas' dans le tableau.

Le guide de terrain comporte des cases vides lorsque le niveau de détails des cas pilotes générerait une ambiguïté sur les modalités des dimensions du résultat proposé.

N°	Dimension	Échelles ou modalités		
Champ 1 : Qu'est-ce qui est saisi par le résultat ? Dimensions relatives à la nature et à l'indicateur de résultat				
1	Optimum	Existe Est atteignable <i>Cas pilotes : S1, I5, I8, I9, I10, G3&4, UK2, UK6</i>	Existe N'est pas atteignable <i>Aucun cas</i>	N'existe pas Le résultat doit être satisfaisant <i>Cas pilotes : S2, G2</i>
2	Ancrage de l'indicateur de résultat sur la preuve scientifique	Seules la science et la rationalité peuvent amener à une bonne formulation de résultat <i>Aucun cas</i>		Valorisation des savoirs empiriques et expérientiels <i>Cas pilotes : I10, S2</i>
3	Type de gestion	Routinière/ Résultat mécaniste <i>Cas pilotes : A1, UK2, UK6, F1, I4, I5, I6, I8, I9, I10, S1, S2, N1, G3&4</i>	Intermédiaire	Exceptionnel/ Résultat organique <i>Cas pilotes : A1, A2, G1, G2</i>

N°	Dimension	Échelles ou modalités			
4	Objet gestionnaire saisi par le résultat	Prestation de service <i>Cas pilotes : A2,I8,I10,N1</i>	Gestion opérationnelle <i>Aucun cas</i>	Orientation <i>Cas pilotes : A1,G3&4, I5, I6</i>	Amélioration globale <i>Cas pilotes : A1,F1,I4,I5,I6,I10</i>
		Bénéficiaire <i>Cas Pilote : S2</i>	Personnel <i>Aucun cas</i>	La société <i>Cas pilotes : A1, F1, G1, G2, S1, S2</i>	Lien avec les performances clés <i>Cas pilotes : I4, N1</i>
		Compréhension de l'organisation ou de l'environnement	Livrable de l'organisation <i>Cas pilotes : A1, A2, G3&4, I4, I5, I8, I10, UK2, UK6</i>	Adaptabilité de l'organisation <i>Cas pilotes : G1, G2</i>	Apprentissage de l'organisation <i>Cas pilote : A1</i>
5	Rapport à la mesurabilité	Indicateur chiffré, quantifiable, mesurable chiffré <i>Cas pilotes : A2, F1, I5, I10, G3&4, S1, UK2, UK6</i> quantifiable <i>Cas pilotes : A2, F1, I4, I5, I6,I9,I10, G1, G2, G3&4, S1, S2, UK6</i> Mesurable <i>Cas pilotes : A1, A2, F1, I4, I5, I6, I9, I10, G1, G2, G3&4, S1, UK6</i>		Indicateur qualitatif, non mesurable <i>Cas pilotes : A1, G1, G2, I4, I9, N1, S2</i>	

N°	Dimension	Échelles ou modalités		
6	Artificialité de l'indicateur	L'indicateur n'est pas directement observable (par exemple un indice) <i>Cas pilotes : I5, I6, I8, I9, I10, G3&4, UK2, UK6</i>		L'indicateur est directement mesurable (par exemple une température) <i>Cas pilotes : A1, A2, F1, S1, S2, N1, G1, G2, I4, I9</i>
7	Agrégation pour la formulation de l'indicateur	Agrégat de plusieurs indicateurs <i>Cas pilotes : A1, UK2, UK6, I8, I10, S2, N1, G3&4, I5, I6, I9</i>		Indicateur unique <i>Cas pilotes : A2, F1, S1, G1, G2</i>
8	Comparaison de l'indicateur avec des indicateurs alternatifs	oui <i>Cas pilotes : G3&4</i>		non <i>Cas pilotes : F1, G1, G2, I4, I5</i>
9	Ambition de généralité du résultat	Résultat applicable à toutes les situations de gestion <i>Cas pilotes : A2, N1, S2, G1, G2, I4, UK6</i>	Intermédiaire <i>Cas pilotes : F1, I5, I8, I10, UK2, G3&4</i>	Résultat uniquement valable dans un contexte particulier <i>Cas pilotes : A1, S1, I6, I9</i>

N°	Dimension	Échelles ou modalités		
Champ 2: Comment le résultat est-il construit? Dimensions relatives à la formulation du résultat pertinent				
10	Degré d'empirisme	<p>Faible (résultat formulé sans étude préalable du terrain)</p> <p><i>Cas pilotes : G1, S2, UK6</i></p>	<p>Intermédiaire (résultat formulé sur la base d'une étude préalable à l'action)</p> <p><i>Cas pilotes : A2, UK2, S1, I5, I8, G2, G3&4</i></p>	<p>Fort (résultat formulé sur la base d'une étude préalable et reformulée au cours de l'action)</p> <p><i>Cas pilotes : A1, F1, I10, N1, I4, I6, I9</i></p>
11	Degré de contingence	<p>Faible (résultat repris depuis un autre cas)</p> <p><i>Cas pilotes : A2, UK6, S1, S2</i></p>	<p>Intermédiaire : (résultat inspiré de 'bonnes pratiques', mais adapté)</p> <p><i>Cas pilotes : F1, I5, I8, I10, UK2, G1, G2, G3&4</i></p>	<p>Forte : définition du résultat au cas par cas</p> <p><i>Cas pilotes : A1, N1, I6, I9</i></p>
12	Degré de négociation dans la formulation du résultat	<p>Faible – résultat imposé et non modifiable</p> <p><i>Cas pilotes : A2, UK2, UK6, F1, I10, S2, G1, G2, G3&4</i></p>	<p>intermédiaire</p>	<p>Fort – résultat proposé et modifiable</p> <p><i>Cas pilotes : I6</i></p>

N°	Dimension	Échelles ou modalités			
13	Modalité de coordination pour la formulation de résultat	Pas de coordination dans la formulation du résultat <i>Cas Pilotes : A2</i>	Oui : existence d'une coordination pour la formulation du résultat		
		Par petits groupes de travail <i>Cas Pilotes : N1, S2, UK2</i>		Par contact direct <i>Cas Pilotes : A1, I4, I10, G2</i>	Par comités avec représentants du terrain <i>Cas Pilotes : F1, S1</i>
14	Temporalité de coordination pour la formulation de résultat	Pas de coordination dans la formulation du résultat <i>Cas Pilotes : A2</i>	Coordination en continu <i>Cas Pilotes : A1, I4, I5, I6, I9</i>	Coordination ponctuelle <i>Cas Pilotes : UK2, UK6, F1, I10, S2, N1, G1, G2</i>	
		Coordination précoce avec les acteurs de terrain <i>Cas pilotes : A1, F1, I4, I5, I6, I9</i>		Coordination tardive avec les acteurs de terrain <i>Cas Pilotes : UK2, UK6, S2, N1, G1, G2, G3&4</i>	
15	Existence d'une médiation technologique dans la formulation du résultat	Résultat mesuré grâce à une technologie (ex : un thermomètre pour la température) <i>Cas Pilotes : A2, I5</i>		Résultat directement observable sans technologie <i>Cas Pilotes : UK2, UK6, F1, I10, S1, S2, N1, G1, G2, G3&4, I4, I9</i>	

N°	Dimension	Échelles ou modalités		
16	Considération des coûts de transaction associés à la formulation du résultat	Faibles <i>Cas Pilotes : UK”, UK6, S2</i>	Non considérés <i>Cas Pilotes : F1, G1, G2</i>	Forts <i>Cas Pilotes : A2, S1, G3&4, I10</i>
17	Considération des coûts de contrôle de la production du résultat	Faibles <i>Cas Pilotes : S2</i>	Non considérés <i>Cas Pilotes : A2, F1</i>	Forts <i>Cas Pilotes : S1, G1, G2, G3&4</i>

N°	Dimension	Échelles ou modalités			
<p>Champ 3: Comment le résultat est-il intégré dans le schéma gestionnaire?</p> <p>Dimensions relatives à l'intégration du résultat dans le processus gestionnaire</p>					
18	<p>Temporalité de la mobilisation du résultat dans le processus de mise en gestion</p>	<p>Planification - résultat défini avant l'action</p> <p><i>Cas Pilotes : A1, UK2, UK6, I4, I5, I6, I8, I9, I10, N1</i></p>	<p>Responsabilisation - association entre résultat et plan de gestion</p> <p><i>Cas Pilotes : A1, I8, I10, UK2, S2, I4, I5, I6</i></p>	<p>Évaluation - résultat considéré en relation avec la performance</p> <p><i>Cas Pilotes : A1, A2, UK6, F1, I4, I5, I6, I8, I10, UK2, S1, S2, G1, G2, G3&4</i></p>	
19	<p>Rapport entre le résultat et la finalité de l'action</p> <p>le résultat est considéré comme...</p>	<p>La finalité de l'action (on ne s'intéresse pas à ce qui se passe après la production du résultat)</p> <p><i>Cas Pilotes : A1, I9, I10, S2, G2, G3&4</i></p>	<p>La dernière étape sur laquelle le gestionnaire peut agir, mais pas la finalité de l'action</p> <p><i>Cas Pilotes : A2, UK2</i></p>	<p>Une étape du processus de production de l'objectif (déplacement de problème)</p> <p><i>Cas Pilotes : UK6, F1, N1, I8, I5</i></p>	<p>Résultat n'est pas le fruit de l'action de gestion du receveur : G1</p> <p>→ forme non identifiée lors de la construction du guide)</p>

N°	Dimension	Échelles ou modalités				
20	Explicitation du rapport entre le résultat proposé et les moyens pour le produire	Résultats et moyens sont définis de manière simultanée <i>Cas Pilotes : A1, N1, I6,</i>		Propose un accompagnement pour la production du résultat <i>Cas Pilotes : A2, UK6, UK2, I10, I4, I5, I6, I8, G3&4, I9</i>	Dissociation entre moyens et résultats <i>Cas Pilotes : F1, G1, S1</i>	
21	Caractère motivationnel	Motivation par la contrainte : obligation <i>Cas Pilotes : A2</i>	Motivation par la rémunération <i>Cas Pilotes : A2, N1, S1</i>	Motivation par l'apprentissage <i>Cas Pilotes : A1, A2, UK6, N1, G3&4</i>	Motivation par les valeurs personnelles associées à la production du résultat <i>Cas Pilotes : A1, G4&4</i>	Motivation par la reconnaissance sociale associée au résultat <i>Cas Pilotes : I10, I6, I8, S2</i>
22	Contractualisation autour du résultat	Oui <i>Cas Pilotes : A1, A2, I6, I8, I10, N1, G1, G2</i>			Non <i>Cas Pilotes : F1, UK2, S2, S1</i>	

N°	Dimension	Échelles ou modalités		
<p>Champ 4: Comment le résultat est-il mobilisé pour évaluer la performance de la mise en gestion?</p> <p>(Évaluation de la performance et résultat)</p>				
23	<p>Modalité de contrôle de la production du résultat rémunéré</p>	<p>En interne à l'organisation <i>Cas Pilotes : A1, UK2, UK6, I4, I8, I10, N1, G3&4</i></p>	<p>Vis-à-vis d'un tiers à l'organisation</p>	
<p>Organisme évaluateur public <i>Cas Pilotes : F1, S1</i></p>			<p>Organisme évaluateur privé <i>Cas Pilotes : A2, UK2</i></p>	<p>Évaluation par le marché <i>Aucun cas</i></p>
24	<p>Modalité d'intégration du résultat dans le processus d'évaluation de la performance</p>	<p>Mesure de l'écart entre l'objectif et le résultat <i>Cas Pilotes : A2, I4, I9, UK2, UK6, I5, I10, S2, F1, S1, G1, G2, G3&4</i></p>	<p>Intégration pondérée du résultat dans l'évaluation de la performance <i>Cas Pilotes : G3&4, I6</i></p>	<p>Résultat n'est qu'indicatif, prise en compte d'autres paramètres <i>Cas Pilotes : A1</i></p>
25	<p>Lien d'assimilation entre le résultat et la performance</p>	<p><u>Forte</u>: Le résultat reflète la performance <i>Cas Pilotes : A2, G1, G2, S2</i></p>	<p><u>Intermédiaire</u>: Acceptation d'un décalage entre résultat et performance réelle <i>Cas Pilotes : UK2, UK6, S1, F1, I5, I10</i></p>	<p><u>Faible</u>: Le résultat peut être influencé par des éléments extérieurs <i>Cas Pilotes : A1</i></p>

12.4.2 Discussion sur les dimensions de résultats

Dans cette partie, nous revenons spécifiquement sur les dimensions relatives à la notion de résultat telle que nous les avons formulées dans notre guide de terrain.

Nous proposons ci-dessous une analyse qualitative de ces observations, en discutant les caractères des résultats les plus éclairants pour notre réflexion sur la notion de résultat.

12.4.2.1 Nature des indicateurs de résultat

Notre codage révèle la diversité des indicateurs de résultats proposés. Nous avons retrouvé au moins un cas illustrant chacune des catégories de résultat que nous avons identifiées dans la littérature gestionnaire.

12.4.2.1.1 Résultat et optimum

La majorité des cas proposent des formulations de résultats qui laissent penser qu'un optimum est atteignable dans le cadre du programme. Typiquement, cela prend la forme d'un score maximum qui correspond au meilleur résultat environnemental qu'un espace agricole puisse atteindre. Nous retrouvons donc la notion d'optimum assez fortement poursuivie.

Toutefois, cet optimum dans le cadre du programme n'est pas confondu avec un optimum environnemental absolu ni présenté comme tel. Il s'agit de 'faire produire' à un espace agricole le maximum de biodiversité ou de bien public tout en conservant sa fonction productrice. Le seul cas où un optimum semble avoir été déterminé de manière plus absolue est le cas S1- pour la protection des lynx et des gloutons, qui met en avant un objectif chiffré de naissances annuelles pour un équilibre entre les populations et le milieu ; mais dans ce cas -là, cet optimum est fixé à titre indicatif, et n'influence pas la conduite des acteurs de terrain (ils ne peuvent pas agir sur ce niveau de reproduction). Nous retrouvons à l'extrême inverse le cas S2 – Paysages et bordures forestières, qui n'évoquent pas une idée d'optimum environnemental, mais de production 'satisfaisante' pour les usagers. Toutefois, nous n'avons pas observé de cas où l'idée d'un optimum est rejetée : l'optimum existe et il est atteignable, ou bien son existence n'entre pas en considération, mais cette notion d'optimum n'est pas rejetée.

12.4.2.1.2 Type de gestion et objet gestionnaire

Dans la majorité des cas, les formulations de résultats s'inscrivent dans une vision de **gestion routinière**. C'est-à-dire que les résultats viennent s'inscrire dans une gestion sur le long terme, par opposition à une gestion exceptionnelle ou ponctuelle. À l'exception du cas A2-humus où le résultat est une augmentation de la quantité d'humus des sols, par nature ponctuelle puisqu'on arrive à une saturation des capacités des sols à partir d'un moment.

Pour ce qui est de l'objet gestionnaire saisi par le résultat, nous retrouvons majoritairement, comme nous pouvions nous y attendre, des **résultats de type 'prestation de service' ou 'livrables de l'organisation'**. Nous retrouvons également dans certains cas une prise en compte plus large avec des résultats pensés comme une amélioration globale, par exemple dans le cas A1 -HNVF, qui développe une approche plus holistique du résultat.

Par contre, nous remarquons que les résultats proposés ne sont pas de nature à pouvoir être mobilisés comme résultats de gestion opérationnelle (voir (Mazouz 2017), ou des résultats pour le personnel¹⁷⁹, ou des résultats sur l'adaptabilité de l'organisation. Pour résumer, les résultats proposés sont des résultats qui se rapprochent de ce qui est décrit dans la littérature gestionnaire comme des résultats dont on peut rendre compte à l'extérieur de l'organisation. Peu de résultats des cas pilotes permettent de saisir les dynamiques internes, sauf dans le cas A1 où le résultat doit servir à l'apprentissage collectif de l'organisation.

Ces observations ne doivent pas nous surprendre, puisque nous avons expliqué qu'une motivation à l'adoption de paiement au résultat est précisément de rendre compte vis-à-vis d'un extérieur, des activités de production. La manière dont le résultat est considéré à l'intérieur des organisations n'est pas explicitée dans les cas.

Qu'est-ce à dire concernant le rapport à la notion de résultat ? Nous pouvons émettre l'hypothèse que dans les cas pilotes, le résultat n'est pas saisi comme un instrument de gestion tel qu'il peut l'être dans la littérature gestionnaire, mais comme une manière de nommer une production agroenvironnementale (on produit de la biodiversité sur l'exploitation comme on produit du boeuf).

¹⁷⁹ Voir dans le guide de lecture dimension 4 pour plus de détails.

12.4.2.1.3 Mesurabilité des indicateurs de résultats

Nous retrouvons une grande **majorité d'indicateurs chiffrés, quantifiables et mesurables**, presque des standards. La dimension subjective du résultat étant réduite au maximum par la description précise des caractéristiques du livrable attendu. Toutefois nous retrouvons des dimensions qualitatives et subjectives dans les formulations de certains résultats. Par exemple le cas S2, où le critère 'état d'un muret de pierre sèche' nécessite certaine appréciation subjective ; de même dans le cas N1 avec une appréciation de la qualité d'exécution de certaines actions en faveur de l'environnement.

La majorité des cas propose également un **résultat qui est construit sur un indice**. Le résultat synthétise alors une approche multiparamétrique de la production. Il est un agrégat de plusieurs indicateurs, de plusieurs observations ou mesures. Par exemple un indice de biodiversité prairiale qui est calculé à partir de l'observation de plusieurs familles de plantes, pondérées en fonction de leur rareté. Cela induit une tension gestionnaire qui ressort bien dans plusieurs cas : d'un côté la pertinence de la construction de cet indice d'un point de vue scientifique ¹⁸⁰; et d'un autre côté la volonté de rendre l'évaluation accessible par les agriculteurs eux-mêmes.

Les indicateurs de résultat sont dans la plupart du temps constructible soit par observation directe, soit par calcul à partir d'observations directes, mais **ne nécessitent pas une médiation technologique**, sauf dans le cas A2-hummus où des échantillons de sol sont envoyés au laboratoire pour analyser leur contenu en humus.

Enfin, les cas pilotes démontrent une autre tension sur la **question de la généricité du résultat formulé**. D'un côté il y a une production de résultat valable sur une certaine aire géographique, mais les cas qui disent s'être inspirés des travaux d'autres cas ont tout de même fait un effort d'adaptation des méthodes de calcul du résultat. D'un autre côté nous avons le cas A2-hummus avec un résultat générique (tous les sols peuvent être analysés de cette manière). À un autre extrême, le cas A1- HNVF où le résultat est construit et négocié au cas par cas à l'échelle de l'exploitation agricole.

¹⁸⁰ Nous renvoyons d'ailleurs au commentaire d'un participant à l'atelier iDiv Chapitre 11 qui dénonçait le manque d'ambition de ces indices en termes de protection de la biodiversité saisie.

À la lecture des différents cas, nous pouvons nous demander si **ce qu'il y a de générique dans l'adoption de paiement au résultat ne serait pas plutôt la manière dont le schéma est mis en place que la formulation du résultat lui-même**, ce que nous abordons maintenant en considérant la manière dont les cas pilotes décrivent le processus de formulation du résultat.

12.4.2.2 Formulation des résultats

12.4.2.2.1 Validité scientifique des résultats choisis

Les résultats considérés comme pertinents pour recevoir des rémunérations démontrent **pour la plupart un degré élevé d'empirisme**. C'est-à-dire qu'ils tentent de s'adapter aux conditions particulières des espaces traités, tant du point de vue de l'objet environnemental poursuivi que du point de vue des contraintes spécifiques aux activités agricoles locales. Pour autant, les résultats ne sont pas non plus formulés 'à partir des observations et besoins de terrain' à proprement parler, puisque le terrain justement ne ressent pas le besoin de structurer une action en faveur de l'environnement. Le degré le plus fort d'empirisme parmi les cas étudiés est celui A1-HNVF, pour lequel le résultat est formulé sur l'exploitation, en collaboration directe avec l'agriculteur qui définit lui-même ses propres objectifs.

Le **degré d'adaptabilité attaché à la formulation du résultat** (cf. degré de contingence, ligne 11 de notre guide de terrain) pour s'adapter aux conditions de sa mise en œuvre varie beaucoup d'un cas à l'autre. À un extrême nous avons des cas pour lesquels le résultat n'est pas façonné en fonction des conditions de terrain, par exemple le cas A2-humus où le résultat ne s'adapte pas du tout aux spécificités du terrain ; ce qui le rend par ailleurs très générique. À un autre extrême pour lequel le résultat est défini sur mesure pour chaque situation. C'est le cas par exemple du cas N1, où les actions à mettre en place par l'agriculteur sont dictées précisément pour chaque situation. Les autres cas sont intermédiaires, avec une volonté d'adapter la formulation du résultat à chaque biotope, mais contraintes par l'impossibilité de définir au cas par cas le résultat optimal.

Cette tension se retrouve dans **la manière dont les résultats sont proposés aux participants** : soit imposés dans un schéma préexistant (les agriculteurs adhèrent ou pas, mais n'ont pas de prise sur le résultat) ; soit négociés avec les acteurs de terrain.

Dans le premier cas, la communication se fait autour du résultat (plus ou moins générique) proposé par le cas pilote, tandis que dans le deuxième, une attention particulière est portée à la description d'un processus de formulation.

Par ailleurs, nous pouvons être **surpris de ne pas trouver davantage de cas pilotes mobilisant le recours à des médiations technologiques**. Notre immersion à iDiv et les lectures sur l'adoption de paiement au résultat au croisement agriculture – environnement – santé nous avait préparés à trouver :

- des technologies d'analyse de l'état environnemental¹⁸¹, comme les techniques d'analyse d'ADN environnemental (voir travaux de (Zinger et al. 2020) ou (Harper et al. 2019)) qui peuvent servir de proxy pour la diversité d'un écosystème, ou bien de télédétection ;
- des résultats présentés comme des optima environnementaux, basés sur des calculs multiparamétriques complexes ;
- des résultats proposés en utilisant des modélisations de fonctionnement d'agroécosystèmes, permettant de relier plan de gestion à la production de résultat environnemental (Uthes, Kelly, and König 2020).

L'explication qui nous semble la plus probable est qu'il est trop coûteux pour un projet pilote de développer de telles technologies, mais cette hypothèse ne peut être ni confirmée ni infirmée au regard des descriptions des cas pilotes.

12.4.2.2 Coordination dans la formulation du résultat

Enfin, il ressort des cas pilotes **que le résultat est rarement formulé en partenariat avec les agriculteurs dès le début du projet**. S'il y a bien un mécanisme d'accompagnement (voir § suivant sur l'intégration dans l'action), celui-ci n'est pas majoritaire au tout début du projet. Les cas A1 et F1 sont des exceptions, car ils décrivent une implication active des participants dès le début de l'adoption du schéma de gestion par résultat.

Les coordinations en cours de processus sur la formulation du résultat sont variables et assez peu décrites dans les cas pilotes. En effet, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les participants de terrain (ou leurs représentants dans le cas de comités) ont pu influencer la définition de ce que devait être le résultat. Il semble plausible que les

¹⁸¹ Ici nous avons le cas A2-humus avec une analyse du taux d'humus des sols, mais les autres cas ne mobilisent pas une technologie particulière

agriculteurs aient été consultés sur la facilité d'utilisation des grilles d'observation de terrain dans la plupart des cas. À l'exception du cas A1, aucun cas ne rapporte que ce sont les agriculteurs qui ont défini eux-mêmes les indicateurs des résultats poursuivis. Il est d'ailleurs intéressant de noter que dans ce cas spécifique, la coordination entre agents se fait par contact direct entre écologues et agriculteurs.

12.4.2.2.3 Prise en compte des coûts de transaction

Les coûts 1) de mise en place de ces cas pilotes, puis 2) les coûts de transaction pour la définition d'un résultat, et enfin 3) les coûts administratifs associés au paiement au résultat ne sont pas comparés à ceux d'autres types de gestion que le paiement au résultat. Notre lecture nous permet juste de dire que **le coût de l'adoption de paiement au résultat est un paramètre qui a influencé les *designs* des cas pilotes**, mais pas de porter un jugement sur ces coûts. Les réflexions sur ces coûts dans les cas pilotes n'éclairent pas la notion du résultat scientifiquement pertinent. Nous n'en avons donc pas fait une analyse approfondie, et nous renvoyons à d'autres sources de littérature qui ont fait l'exercice d'analyse de cette dimension financière, par exemple (Matzdorf and Lorenz 2010) (Lankoski 2016).

12.4.2.3 Intégration du résultat dans l'action

12.4.2.3.1 Relier objectif, résultat et moyens

Nous retrouvons les propositions tout au long du processus de mise en gestion :

- Dans le processus de planification, quand le résultat est défini avant l'action il va permettre au gestionnaire de construire sa stratégie pour l'atteindre. C'est le cas pour les cas irlandais par exemple.
- Dans le processus de responsabilisation, pour les cas pilotes qui font l'effort de relier pratiques gestionnaires agricoles et résultat environnemental comme le cas I8 qui explicite les liens entre le respect de bonnes pratiques agricoles et la qualité de l'eau.
- Dans le processus d'évaluation, comme nous pouvions nous y attendre. Tous les cas pilotes sont dans cette situation : **la quantification du résultat sert à évaluer la performance du projet.**

Le résultat proposé dans les cas pilotes représente également une **finalité variable** : dans certains cas, la production de résultat correspond directement à l'objectif, comme dans le cas S2, où la production d'élément structurel du paysage est en même temps le

but et le résultat poursuivit. À l'extrême inverse, nous retrouvons des résultats formulés comme des proxys : la production du résultat est réputée contribuer à l'atteinte des objectifs environnementaux, mais le lien entre les deux n'est pas forcément explicité ni démontré. C'est le cas par exemple du cas UK6 dans son résultat de provision de graines aux oiseaux en hiver : le proxy quantité de plantes à graines sur l'exploitation ne conduit pas forcément au résultat escompté de nourritures disponible pour les oiseaux durant l'hiver. De même, un taux reproductif élevé chez les espèces en danger n'est pas une garantie absolue d'augmentation des effectifs sur le long terme. Nous observons également des positionnements intermédiaires avec une formulation du résultat qui reconnaît que le résultat n'est pas l'objectif environnemental, mais qu'il est la dernière étape du processus sur lequel l'agriculteur (ou le collectif) peut avoir un effet.

La majorité des cas pilotes apportent un soutien pour déterminer les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les résultats. Ce soutien peut être plus ou moins prononcé, avec une détermination des résultats en même temps que des moyens alloués (cas A1) ; ou bien un accompagnement avec mise à disposition de connaissances, d'expertise et d'échanges entre pairs (par exemple le cas UK2). Dans l'ensemble des cas, nous voyons donc un **effort de relier moyens et fins**. Deux exceptions cependant avec les cas F1 et S1 sur les protections de carnivores pour lesquelles il n'y a pas de prescription d'action.

12.4.2.3.2 Mobiliser le résultat comme levier pour initier une action en faveur de l'environnement

Le facteur motivationnel est souvent mis en avant dans les cas pilotes. Certes, il s'agit d'un contexte particulier puisque les participants le sont pour la plupart sur une base volontaire, mais les leviers mobilisés sont variables selon les cas. Hormis le cas A2-humus pour lequel il y a une obligation pour les participants de poursuivre leur participation jusqu'à la dernière mesure (5 ans après le versement de leur prime), les cas pilotes tentent de développer d'autres types de motivation des participants (Schroeder et al. 2013). **La motivation par la rémunération semble en fait assez peu exploitée.** Seul le cas A2 laisse penser que les agriculteurs tirent un revenu supérieur aux coûts engagés pour la séquestration de tonnes de carbone. Pour les autres cas, les montants des versements sont indexés sur les coûts estimés des opérations, ce qui laisse

penser que (si ces estimations sont honnêtes), les agriculteurs ont peu à gagner financièrement à s'engager dans ces programmes. **La plupart des cas se positionnent sur la capacité motivationnelle de l'apprentissage collectif par les agriculteurs et le sens de participer à un projet collectif** (par exemple UK6) ; la reconnaissance externe par les communautés locales ou par les touristes (I8, I10). Le cas A1 met en avant le développement de valeurs pro-environnementales personnelles chez les agriculteurs participants, qui spontanément développent une plus grande attention aux impacts environnementaux de leur exploitation. De même dans les cas de protection des carnivores menacés (F1 et S1) avec un changement d'attitude chez les populations Sami. Ces observations sont cohérentes avec des résultats d'études menées à l'échelle européennes sur le potentiel de changement d'attitude induit par l'adoption de paiement au résultat (Burton and Schwarz 2013).

Il peut sembler curieux de retrouver d'une part une telle insistance sur la dimension motivationnelle dans les cas pilotes, mais d'autre part des résultats qui ne sont pas formulés comme des résultats d'apprentissage de l'organisation, ou d'adaptabilité de l'organisation, ni même des résultats de personnel (voir code de la grille de terrain).

12.4.2.3.3 Contrôler la production de résultat

Dans la majorité des cas, le résultat est mobilisé **pour le contrôle de l'activité en interne à l'organisation** (voir caractère 21 du guide de terrain). Le contrôle de la production du résultat se fait soit par les agriculteurs eux-mêmes, soit par les membres du comité de pilotage du projet. Certains cas pilotes mobilisent le résultat pour permettre un contrôle à un organisme externe (par exemple UK2 avec des experts extérieurs à l'équipe locale).

Nous observons des cas où **le résultat peut faire l'objet d'un contrat, mais seulement pour la dimension de prestation de service**. C'est-à-dire que les agriculteurs s'engagent à mener certaines actions en faveur de l'environnement et ces actions font l'objet d'un contrat, et non pas l'impact de ces actions sur l'environnement.

12.4.2.4 Évaluation de la performance et rapport à la complexité

Dans la majorité des cas, **le résultat rémunéré est un écart plus qu'un état** (voir caractère 23 du guide de terrain). Il peut prendre la forme d'un écart par rapport à un objectif considéré comme optimum (par exemple dans les cas où un score est établi),

ou bien un écart avec un niveau de base (comme dans le cas A2-humus). Cette formulation nous renvoie aux observations de formulation de résultat comme dynamique. Cet écart mesure la performance environnementale du projet.

Sans que cela soit particulièrement explicité dans les descriptions de cas, il nous semble que la plupart des évaluations de cas pilote intègrent ce résultat environnemental de manière pondérée dans la performance globale du projet. En effet, la performance environnementale est présentée en même temps que la performance organisationnelle. La qualité et la quantité de résultats environnementaux produits ne sont qu'un élément de l'évaluation de la performance. La motivation des participants, leurs apprentissages, la cohésion instaurée au sein du programme entre écologues et agriculteurs sont également mis en avant comme élément de performance.

Ainsi, **le résultat environnemental n'est que rarement le reflet de la performance du système**. Pour le cas A2, la performance du programme s'évalue par la quantité de carbone séquestré dans l'humus : dans ce cas le résultat environnemental a une crédibilité forte pour servir de base à l'évaluation. Mais ce cas est une exception parmi les cas pilotes. La majorité **reconnaît un décalage entre le résultat qui va être rémunéré et la performance globale du programme** (voir utilisation de proxy comme indicateurs). Il nous a même semblé dans le cas A2 que le résultat environnemental n'est pas considéré comme ayant une forte crédibilité pour évaluer la performance, puisqu'il est formulé de telle sorte que de nombreux paramètres extérieurs peuvent l'influencer.

Enfin, pour ce qui est du rapport à la complexité qui transparait dans les formulations de résultat, notre analyse a été plus compliquée que pour les dimensions précédentes. En effet, les cas pilotes ne développent pas explicitement un argumentaire autour de la prise en charge de la complexité des écosystèmes dans le design du cas pilote. Nous avons observé une **attention particulière à la facilité d'utilisation des guides de terrain par les agriculteurs**. Ces guides sont suffisamment simples pour ne pas avoir besoin d'une formation intensive pour les utiliser comme outils de décision gestionnaire dans les exploitations. Cependant, il est difficile de se prononcer quant à la raison sous-jacente à cette simplicité : soit un renoncement à saisir la complexité des écosystèmes en se contentant de proxy, soit une contrainte matérielle dans ces cas pilotes qui exclut la possibilité d'avoir recours à des technologies computationnelles

(sans doute trop coûteuses pour un cas pilote). En tout cas, **le rapport à la technologie, soit computationnel soit d'analyse ne semble pas être un élément considéré comme important à présenté dans les fiches des cas pilote**. Par exemple dans le cas A2, alors que c'est le seul cas pour lequel une médiation technologique est employée, le cas pilote décrit les types d'analyse de sol, mais pas de réflexion sur l'appropriation de cette technologie dans le design. De même, le cas S2 suggère d'avoir recours à un système informatisé de collecte de données si le cas pilote devait être généralisé à une plus large échelle spatiale, mais sans approfondir d'éventuelles conséquences gestionnaires¹⁸².

Les cas pilotes dans l'ensemble **prônent une forte autonomie des agriculteurs** (dans la construction des résultats jusqu'à leur évaluation). Ceux-ci sont plus ou moins guidés, accompagnés, le projet leur offre une plateforme, mais ils ont la possibilité de déterminer leur propre plan de conduite d'exploitation, et donc de porter la responsabilité de la production du résultat. Ainsi, dans le cas A2-hummus, le cas pilote rapporte des cas où les agriculteurs n'ont pas réussi à augmenter la quantité d'hummus présente dans leur sol, en l'expliquant par des choix de conduite d'exploitation peu judicieux de la part de l'agriculteur. Toutefois, **nous sommes loin d'une vision où le facteur humain est source d'erreur et doit être standardisé**. Au contraire, la majorité des programmes organise et structure des échanges entre agriculteurs, dans le but de permettre des **transmissions de savoir expérientiel**.

Cependant, si aucun cas ne dénigre les savoirs empiriques, ceux-ci sont rarement mentionnés, ou sont partiellement reconnus : par exemple dans les cas F1 et S2 sur les prédateurs où la connaissance du terrain par les éleveurs locaux sert au suivi des populations. L'exception se retrouve dans le cas A1, avec une prise en compte dès le départ des savoirs empiriques et expérientiels dans la formulation du résultat, fruit d'un dialogue individuel entre un expert écologue et l'agriculteur.

Enfin, les dimensions éthiques de ce type de design ne sont pas abordées dans les descriptions des cas.

¹⁸² Il est vrai que cela n'aurait de sens de développer cet aspect que si une extension à une échelle spatiale supérieure était réellement envisagée.

12.5 Éclairages de la notion de résultat par les cas pilotes

Dans cette partie, nous revenons brièvement sur les choix méthodologiques et les limites qu'ils imposent à nos conclusions à venir. Puis nous proposons une évaluation réflexive sur le guide de terrain que nous avons élaboré.

12.5.1 Commentaires sur l'éclairage de la notion de résultat

12.5.1.1 Une distinction parfois compliquée entre résultat et moyens

Tout d'abord, le caractère 4 qui cerne l'objet gestionnaire saisi par le résultat pose quelques difficultés dans certains de nos cas pilotes. **Il est parfois délicat de discriminer entre une prestation de service et un livrable de l'organisation. Alors que la distinction semble claire dans la littérature gestionnaire**, sur le terrain des cas pilotes, la limite est plus floue et nous a parfois interpellées. Par exemple, l'action de creuser une marre sur une exploitation agricole peut être considéré :

- comme un résultat considéré comme un livrable : une marre, dont le montant est négocié ;
- comme une prestation de service si cette action est 'commandée' par le comité de pilotage du cas, et payée selon les coûts engendrés pour l'agriculteur (temps de travail, utilisation de la pelleteuse, etc.). Ici l'agriculteur est rémunéré sur le service de creuser une marre ;
- comme un résultat d'amélioration globale de la qualité environnementale de son exploitation (la marre étant un milieu favorable à la biodiversité).

La confusion entre ces types de rapport au résultat est entretenue par les cas pilotes qui retiennent des rémunérations hybrides de paiement au résultat et de paiement pour des investissements écologiques non productifs (comme une marre). Doit-on considérer la marre comme un résultat ou comme un moyen ? Et si on la considère comme un moyen comment définit-on alors le résultat ?

Nous pouvons nous demander dans quelle mesure ces distinctions entre résultats, moyens et actions mobilisés en faveur de l'environnement sont si importantes pour la mise en gestion. En effet, nous trouvons des cas pilotes dont le schéma général est similaire, mais qui proposent des résultats situés à des échelles différentes de la chronologie de l'action. **Plus le résultat se rapproche d'un impact, plus son**

importance relative dans la conduite de l'exploitation diminue, au profit de paiements complémentaires pour la mise en oeuvre d'actions ou d'investissements.

12.5.1.2 Pas de typologie de résultat

L'autre observation est qu'il ne semble pas y avoir un idéal type de formulation de paiement au résultat. Pour chacune des lignes de notre guide de terrain, nous observons presque toutes les modalités que nous avons anticipées. Il ne semble pas non plus y avoir de courant structuré sur la formulation du résultat et sa mobilisation dans la gestion. Nous aurions pu nous attendre, par exemple, à ce que tous les cas classés comme ayant un résultat 'livrable de l'organisation' (caractère 4) aient aussi un indicateur de résultat (caractère 5) qui soit chiffré et quantifiable. Or nous observons que pour certains cas, le résultat est effectivement formulé comme un livrable (comme s'il s'agissait d'une production de bétail), mais avec le résultat déterminé à partir d'indicateurs qualitatifs. La répartition des cas selon chaque ligne de notre guide de terrain semble donc indépendante les unes des autres.

Pour résumer l'adoption de paiement au résultat, ne semble pas orienter la formulation et la technique d'appréciation du résultat, ni sa place en tant qu'outil de gestion dans la chronologie gestionnaire.

12.5.1.3 Similitudes de design de paiement au résultat

Nous observons toutefois une relative similitude entre les designs des différents cas. Ceux-ci sont 1) exigeant en termes d'expertise scientifique (écologique) au moins pour leur construction, voire pour leur mise en oeuvre ; 2) prônent une liberté d'exécution des acteurs de terrain tout en orientant fortement (si ce n'est totalement) la formulation du résultat qui sera rémunéré ; 3) dissocient dans le langage les fins (les résultats) des moyens (actions et investissements matériels), tout en étant assez prescriptifs sur les mesures à mettre en oeuvre sur le terrain pour produire ces résultats.

Dans la mesure où l'on considère que les agriculteurs doivent être guidés et conseillés sur leur conduite d'exploitation en faveur de la biodiversité, et que les résultats environnementaux sont considérés en même temps que des investissements en faveur de l'environnement, l'intérêt de faire la distinction d'un point de vue gestionnaire ne semble pas évident. Il nous a semblé dans les cas pilotes que cette distinction n'était pas toujours nécessaire à la mise en place des *designs* de paiement au résultat.

Pour la notion de résultat qui nous intéresse, nous pouvons avancer l'hypothèse qu'il n'y a pas de 'notion de résultat' au sens gestionnaire dans la communauté scientifique (au moins celle-là). Les résultats proposés découleraient alors de la représentation scientifique des écologues se revêtant d'un langage gestionnaire pour performer, plutôt que d'un concept sous-jacent, une représentation homogène de ce qu'est un résultat dans cette communauté épistémique.

12.5.1.4 Rapport à la complexité dans le cas pilote

Le type d'énonciation sous la forme synthétique d'un cas pilote ne se prête pas à un approfondissement d'une représentation de la complexité combinée des agroécosystèmes et de la gestion de projet (voir chapitre 9 sur le Nexus environnement-santé ; mais à l'étude de sa mise en œuvre concrète.

Nous pouvons toutefois **emmètre l'hypothèse que ce qui peut sembler être une approche réductionniste de la complexité biologique (fragmentation des observations en catégories plus simples, fractionnement de la richesse d'une prairie en familles et sous-familles de plantes, etc.) n'est en fait qu'une tentative de saisir cette complexité sous une forme intégrable à un système de gestion**. Cette hypothèse nous semble soutenue par la prédominance d'indicateurs environnementaux considérés comme des proxys. En effet, si un indicateur de type proxy s'améliore, c'est que tout le reste de l'agroécosystème s'améliore. Par exemple, la tonne de carbone stockée en humus est aussi une assurance d'amélioration de la qualité agronomique du sol et des capacités de filtration de l'eau, etc. Focaliser l'intérêt gestionnaire sur le taux d'humus dans le sol est peut-être en mesure de faire s'améliorer l'ensemble de l'agroécosystème. Et dans ce cas, un paiement au résultat pourrait peut-être être compatible avec une approche holistique, malgré une attention apparemment focalisée sur des sous-parties du système. L'étude des cas pilotes seuls ne permet pas d'identifier si les écologues proposent une approche plutôt réductionniste ou holistique du résultat agroenvironnemental.

Enfin, **les cas pilotes convergent vers une recommandation d'ancrage local des programmes de paiement au résultat, une adaptation au cas par cas** (Höft, Müller, and Gerowitt 2010). Les résultats proposés ne sont valables que sur un territoire donné (sauf dans le cas A2-hummus). Ainsi, le résultat scientifiquement pertinent pour faire l'objet d'une rémunération est un résultat développé spécifiquement, et donc

difficilement standardisable. Cela va de pair avec la coordination locale proposée aux participants. En effet, nous retrouvons la description proposée par (Stewart and Jones 2020, 48)¹⁸³ “*all of the initiatives have locally-based, locally-invested expert teams which not only implement the narrow agri-environment measure and associated capital investments programme but carry out a whole range of necessary supporting activity – facilitation, negotiation, demonstrations, experimentation and so on.*”.

12.5.2 Limites de l'étude des cas pilotes

12.5.2.1 Limitations à la généralisation des observations

Une des premières limites de cette étude tient en ce que les cas pilotes ne sont pas nécessairement représentatifs des réalités de mise en oeuvre à large échelle. La dimension 'pilote' des études de cas signifie que les conditions de mise en oeuvre ne sont pas celles qui seraient rencontrées si les paiements au résultat agroenvironnemental devaient se généraliser. Les cas pilotes 1) ne sont pas obligatoires, 2) ont un caractère pionnier et 3) ont reçu des ressources (humaines, scientifiques, financières, etc.) à leur lancement, et 4) a minima un soutien politique local. Or, le désir de participation des agriculteurs et la capacité de l'équipe du cas pilote à soutenir leurs actions sur le terrain ont été déterminants dans ces cas pilotes. Ensuite, il s'agit de participation volontaire, ce qui introduit un gros biais dans la perception du résultat. En effet, celui-ci est peut-être remis en question dans la forme, mais dans sur le principe, les participants acceptent de se plier à ce schéma de gestion déjà établi.

Enfin, il convient de prendre de la distance quant à l'évaluation qui en est faite par ces mêmes chercheurs qui ont contribué à leur élaboration. Il semblerait naturel qu'un biais positif puisse se retrouver dans leurs évaluations, et cela d'autant plus que le succès d'un cas pilote s'accompagne d'un nombre élevé de publications et citations par d'autres cas pilotes¹⁸⁴.

¹⁸³ Dans le rapport " Developing results-based approaches to supporting the management of common grazings"

¹⁸⁴ Par exemple, nous avons retrouvé de nombreuses citations croisées de (Matzdorf, Kaiser, and Rohner 2008)(Matzdorf, Kaiser, and Rohner 2008) dans des articles scientifiques sur le paiement au résultat environnemental dans les systèmes herbagers (relatifs aux cas pilotes présentés ici ou à d'autres cas). Par ailleurs Bettina Matzdorf est la 'Country profile manager' des cas pilotes allemands récentes dans le RBPRESULT-BASED PAYMENT NETWORK.

Ceci établi, dans quelle mesure ces limitations sont-elles un frein à notre recherche sur la notion de résultat ? Elles n'influencent pas (ou peu) nos observations puisque nous nous intéressons à la notion de résultat et aux allégations managériales qui la soutiennent. Dans notre étude, les équipes qui ont monté ces cas pilotes de paiement au résultat avaient déjà leurs propres représentations de ce que pourrait être un résultat agroenvironnemental payable. La présence de potentiels biais en faveur de l'adoption de paiement au résultat facilite l'identification des allégations managériales sous-jacentes parce que la communication sur ces cas pilotes s'attarde sur les points qui semblent les plus importants pour les rédacteurs.

Par contre, le choix de cas pilote limite notre étude à des résultats qui ont performé. C'est à dire uniquement les résultats qui ont été formulés d'une certaine manière dans un espace favorable et qui ont pu s'incarner dans un projet. Il est possible que des propositions innovantes de résultat aient pu être conçues sans que leurs environnements d'énonciation ne leur permettent de se manifester.

12.5.2.2 Contraintes légales

Les cas pilotes de paiement au résultat n'ont pas pu être construits de manière totalement libre. Tous les cas pilotes (sauf le A2-humus) basent leurs niveaux de rémunération du résultat sur la base d'une compensation des coûts induits par une conduite d'exploitation adaptée à la production des résultats visés. Il s'agit en fait d'une contrainte extérieure de compatibilité avec les règles de l'organisme mondial du commerce (OMC) (WTO 2022; Glebe 2005) qui stipule que les subventions agricoles ne peuvent être que compensatoires¹⁸⁵.

Il faut également ajouter qu'il est certainement plus aisé pour un projet pilote d'évaluer les coûts des actions mises en place que d'évaluer une volonté à recevoir ou une volonté à payer pour la production de biens publics environnementaux à une échelle locale. Il est possible que cette contrainte de calquer le montant des rémunérations sur les coûts consentis et une compensation de la perte de production ait influencé la manière dont les résultats ont été formulés.

¹⁸⁵ La raison de cette restriction est d'éviter les subventions déguisées au secteur agricole, qui risqueraient de biaiser le bon fonctionnement des marchés mondiaux.

Conclusion du chapitre 12

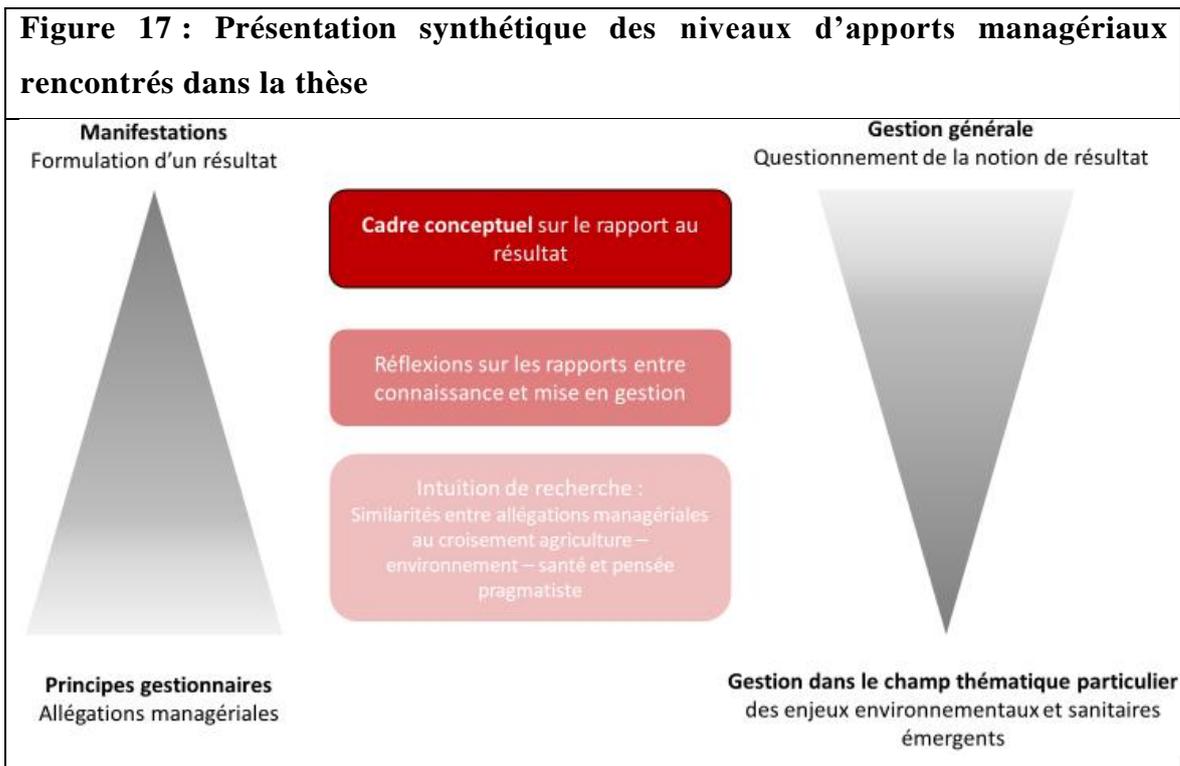
Dans ce chapitre, nous nous sommes penchés sur une sélection de cas pilotes de paiement au résultat pour la protection de la biodiversité. Au travers de 20 cas disséminés à travers l'Europe, nous avons observé la diversité des propositions de résultat, des manières de le construire et de l'intégrer dans un schéma gestionnaire. Qu'ils s'adressent à des individus ou à des collectifs, qu'ils se focalisent sur une espèce en particulier ou sur des habitats, sur un type de production ou sur un service environnemental, les cas pilotes présentent les schémas gestionnaires qui ont fait l'objet d'une mise en œuvre sur plusieurs années.

En mobilisant notre guide de terrain développé au chapitre 8, nous avons analysé les allégations managériales relatives à la notion de résultat pour chacun des cas pilotes. Nous retrouvons (presque) toutes les dimensions et variations du guide de terrain dans les cas pilotes. Toutefois, le codage de certaines observations dans notre guide de terrain est plus ambigu.

Les observations montrent néanmoins une convergence sur les approches de construction d'un schéma de gestion de la biodiversité par paiement au résultat, si ce n'est sur la notion de résultat elle-même. L'attention accordée aux moyens (de toute nature confondus) en relation avec les résultats n'est pas sans rappeler une approche pragmatique de la gestion de la complexité.

PARTIE 4 Apports et perspectives

Cette quatrième et dernière partie propose de prendre du recul par rapport à notre exploration de terrains. Elle présente une mise en perspective de notre travail de recherche, ainsi que ses contributions conceptuelles, théoriques et ses implications managériales. Notre recherche nous a conduit à nous poser la question du rapport à la connaissance et à l'action sur des sujets émergents, ayant de fortes incertitudes scientifiques combinées à de forts enjeux collectifs, et qui appellent au développement d'une approche plus holistique. Les tentatives d'innovation gestionnaire rencontrées durant la thèse illustrent un ensemble de défis à résoudre pour une mise en œuvre véritablement holistique. La thèse les met en exergue avec plusieurs niveaux de complexité qui devraient être pensés ensemble pour concevoir une orientation résultat (ou un paiement au résultat) véritablement efficace. Les apports de mise en perspective de la thèse peuvent se schématiser selon trois niveaux, du plus resserré autour de la notion de résultat, vers le plus général sur les allégations managériales pour la mise en gestion d'enjeux émergents. Ces trois niveaux de discussion nous font passer également d'un intérêt général pour la réflexion sur le résultat vers une réflexion plus particulière propre aux spécificités de la mise en gestion des enjeux émergents au croisement agriculture -environnement – santé, comme l'illustre la figure ci-dessous.



Nous avons structuré cette partie de mise en perspective en trois chapitres qui présentent les apports pour les praticiens, les apports théoriques et enfin les pistes de recherches identifiées.

Le chapitre 13 présente les contributions de la recherche qui nous semblent être directement pertinentes pour un gestionnaire public. Nous y présentons un cadre conceptuel pour la conception d'un schéma gestionnaire par paiement au résultat ; ainsi que des scénarios à partir de résultats types et des préférences gestionnaires. Nous proposons une synthèse sur l'attention à apporter à la polysémie du terme 'résultat' à l'interface entre sciences et décision publique ; ainsi qu'une description des liens qu'entretiennent les scientifiques avec l'action publique qui porte sur des enjeux complexes émergents.

Le chapitre 14 approfondi des contributions théoriques, conceptuelles et méthodologiques de la recherche.

Enfin, le chapitre 15 propose une ouverture de notre travail de recherche aux défis stratégiques de la mise en oeuvre de paiements au résultat pour la protection de la biodiversité agricole, en fonction des choix gestionnaires.

CHAPITRE 13 - APPORTS POUR LA CONCEPTION DE PAIEMENTS AU RESULTAT DANS POUR LE SECTEUR PUBLIC

Introduction du chapitre 13

Ce chapitre présente une synthèse de nos observations et de nos analyses de la notion de résultat, sous forme de deux contributions pratiques pour un gestionnaire public qui envisage de développer un paiement au résultat.

La première partie de ce chapitre présente la construction d'un **cadre conceptuel pour guider un gestionnaire** dans ses prises de décisions, adapté aux thématiques environnementales et de santé publique. L'objectif est de faciliter la formulation de résultats en cohérence avec les représentations managériales de son concepteur.

Dans une deuxième partie, nous présentons des **scénarios de mise en œuvre de paiement au résultat inspirés de nos observations**, et qui illustrent des choix de schémas gestionnaires selon les préférences du gestionnaire public.

Enfin, la troisième partie récapitule nos observations et analyses sur la manière dont la production de **connaissances scientifiques interfère avec la sphère de la gestion publique** sur les enjeux environnementaux et sanitaires émergents.

13.1 Construction d'un cadre conceptuel de la notion de résultat

Pour opérationnaliser notre guide de terrain (voir chapitre 8), nous proposons une synthèse des différentes facettes de la notion de résultat que nous avons rencontrées sous forme d'un cadre conceptuel. Il s'agit d'une première contribution pratique, puisqu'il doit servir de support à la réflexion pour un gestionnaire concepteur de 'résultat'.

Nous présentons tout d'abord la manière dont nous avons construit notre cadre conceptuel, à partir de nos observations, de notre guide de terrain et de nos analyses. Nous présentons pour cela la typologie retenue et l'usage à laquelle nous la destinons. Puis nous présentons les quatre catégories de ce cadre conceptuel.

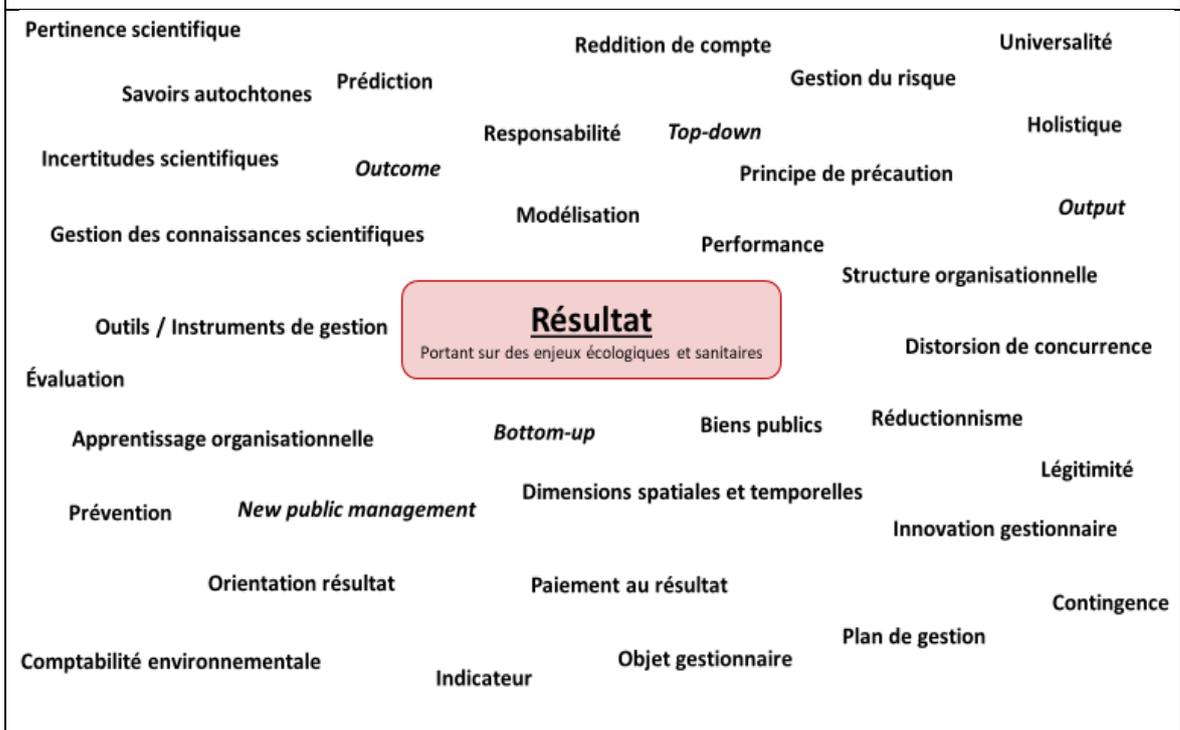
13.1.1 Construction d'une typologie pour le cadre conceptuel

13.1.1.1 Le besoin d'un choix parmi une multitude de catégorisations possibles

La systématisation proposée dans le cadre conceptuel correspond à un objectif de soutien à la réflexion sur les enjeux gestionnaires associés à la formulation de résultat. Elle est destinée à un public non familier des théories gestionnaires académiques. Nous avons dû choisir de regrouper en catégories les dimensions relatives à la notion de résultat. Or, ces dimensions sont de natures différentes, parfois interconnectées les unes aux autres. La figure ci-dessous représente sous forme de mots clés ces dimensions et concepts connexes.

Figure 18 : Mots-clés et concepts connexes rattachés à la notion de résultats dans nos explorations de terrain

Ces mots clés viennent compléter les dimensions déjà identifiées lors de la construction du guide de terrain. Ils illustrent les spécificités des représentations du résultat sur des enjeux économiques et sanitaires.



Ces dimensions nous sont apparues au fur et à mesure de notre exploration, et nous les avons regroupées en catégories selon notre besoin aux différents stades d'avancement de la recherche. Il n'y a pas de catégorisation 'naturelle' de ces éléments, leur regroupement ne sert qu'à soutenir un objectif. Par exemple, les regroupements opérés dans la construction du guide de terrain (chapitre 8) servaient à faciliter l'identification de formes de résultat. Pour rappel, ces regroupements étaient formulés autour de quatre axes : 1) Nature de l'indicateur ; 2) Formulation du résultat ; 3) Place du résultat dans l'action ; et 4) Évaluation de la performance et résultat.

Toutefois, ces catégories – utiles dans leur contexte d'utilisation en exploration – ne sont pas pleinement satisfaisantes pour proposer un cadre conceptuel des relations aux résultats qui puisse guider une réflexion. Il nous faut repartir des observations 'brutes' est les regrouper en une nouvelle catégorisation, ce que nous nommerons une 'typologie' dans la suite de ce chapitre (voir encadré 29 ci-dessous).

13.1.1.2 Les objectifs de la construction d'une typologie des relations au résultat

Encadré 29 : Définition de 'Typologie'

Source (CNRTL 2022c).

La typologie est la *"Science de l'analyse et de la description des formes typiques d'une réalité complexe, permettant la classification; p. méton., systèmes de types. [...en sociologie] Étude des traits caractéristiques d'un ensemble de données empiriques complexes d'un phénomène social, en vue de les classer en types, en systèmes."* Elle a pour objectif de guider son utilisateur en lui donnant des repères simplifiés de la réalité observée.

La construction d'une typologie possède ses propres critères de scientificité. *" Les observations sont comparées sur la base d'un profil composé de variables (métriques ou non) qui, toutes, doivent être pertinentes en regard des objectifs de la typologie à construire"* (Caumont et Ivanaj 2017). Les constructions de catégories pour la typologie doivent respecter les principes d'exclusivité, d'homogénéité et de parcimonie (ibid.).

Dans notre cas, nous souhaitons **proposer une classification qui permette à son utilisateur de structurer une réflexion sur les enjeux gestionnaires associés à**

l'orientation résultat. Idéalement, notre typologie pourrait servir de manière généralisée, c'est-à-dire dans d'autres situations gestionnaires que celles du paiement au résultat au croisement agriculture- environnement – santé.

Il s'agit donc de trouver des catégories qui intègrent toutes les observations dans un groupe, tout en restant pertinentes (Caumont et Ivanaj 2017).

13.1.1.3 Le choix des catégories de notre typologie

Pour satisfaire les critères de scientificité de la construction d'une typologie, nous avons retenu plusieurs axes qui :

- 1) permettent de cerner la notion de résultat (en nombre resserré pour respecter le principe de parcimonie (Caumont et Ivanaj 2017)) ;
- 2) qui soient formulés à destination de chercheurs en gestion ou de gestionnaires praticiens (et non pas pour des chercheurs en écologie).

Sur la base de nos observations, il apparaît plusieurs dimensions importantes à faire ressortir pour décrire la notion de résultat d'un point de vue gestionnaire.

→ Tout d'abord, pour comprendre quelle est l'approche du résultat dans une situation donnée, il faut identifier la **nature du résultat (catégorie 1)**. C'est-à-dire ce qui est considéré comme un résultat dans la situation de gestion (Girin, 1990).

→ L'analyse doit également porter sur la **mobilisation du résultat par les participants de la situation de gestion (catégorie 2)**, c'est-à-dire les formulations, leur utilisation pour déterminer les actions à accomplir et répartit ces actions parmi les participants.

→ Également, il faut s'intéresser à **l'évaluation de la performance (catégorie 3)**, c'est-à-dire le jugement sur l'action gestionnaire, qui peut porter sur le fonctionnement interne ou sur son effet. Cette catégorie regroupe les questionnements concernant l'utilisation du résultat, une fois qu'il est formulé, pour porter un jugement sur l'action gestionnaire engagée. Cette évaluation peut porter soit sur le fonctionnement interne à l'organisation, soit sur son effet sur l'objet gestionnaire. L'évaluation de la performance est bien présente dans notre guide de terrain.

13.1.2 Catégorie 1 : Nature du résultat

La nature du résultat renvoie à ce qui est considéré comme un résultat (indépendamment de la manière dont celui-ci est intégré dans le système de gestion). Ici, nous proposons de distinguer trois types de résultats parmi celles que nous avons

observées : 1) les résultats comme *outcomes*, 2) les résultats comme *outputs*, et 3) les résultats comme plan de gestion. Nous détaillons ci-dessous les caractéristiques de chacun de ces types, une synthèse est proposée dans le tableau ci-dessous.

Nous renvoyons au chapitre 3 §3.1.2 pour une définition des termes *outputs* et *outcome*.

Type de résultat	Définition	Caractéristiques	Illustration (fictive)	Appellations retrouvées
Résultat output	Objet identifiable, défini, et mesurable, que nous qualifierons de ' <u>tangible</u> '.	<ul style="list-style-type: none"> • Fruit de l'activité de l'organisation • cette dernière en porte (quasi exclusivement) la responsabilité. • Correspond à notre définition de 'résultat production' et de 'résultat objet' 	Présence d'une mare sur une parcelle	livrable
Résultat outcome	Objet construit sur la base d'un concept.	<ul style="list-style-type: none"> • Ses limites ne sont pas toujours tangibles, • Est saisissable en acceptant une certaine subjectivité de l'évaluateur. • N'est pas sous le contrôle exclusif de l'organisation. • Correspond à notre définition de 'résultat production' et de 'résultat objet' 	Index de biodiversité. La présence d'une marre est propice à la biodiversité, on peut donc s'attendre à une hausse de l'indexe après avoir creusé une marre	impact
Résultat plan de gestion	outil construit en vue d'aider à la réalisation d'un plan d'action, qui explicite les conditions (matérielles, procédurales ou organisationnelles) qui vont s'appliquer.	<ul style="list-style-type: none"> • Regroupe les résultats qui se formulent comme une prescription 1) soit d'actions, ou 2) soit de principes qui doivent structurer la mise en gestion. • Correspond à notre définition de 'résultat processus' 	<ul style="list-style-type: none"> - Creuser une marre - Plan sur x années d'entretien régulier de la marre 	principe cahier des charges

13.1.2.1 *Le résultat comme output*

Les résultats considérés comme des *outputs* sont soit des productions matérielles soit des prestations. Ils dépendent de l'organisation, et sont produits par elle. Nous retrouvons ce type de résultat sous le nom de 'livrables', de 'production'.

Ce type de résultat peut être objectivé, vérifié par des observateurs extérieurs à l'organisation. En ce sens, ce type de résultat facilite la transparence des activités de l'organisation. De plus, ils permettent de relier le résultat à la mobilisation de ressources par l'organisation.

Un résultat de type *output* est donc par nature un objet identifiable, défini, mesurable sans subjectivité, que nous qualifierons de 'tangible'. Il est le fruit de l'activité de l'organisation et cette dernière en porte (quasi exclusivement) la responsabilité. Ce type de résultat peut se rattacher à un scientisme (Rojot, 2016), avec des formes d'objectivation, de précision, de mesure, de comparabilité...

Nous avons identifié ce type de résultat par exemple dans les cas pilotes européens du chapitre 12, avec le financement de travaux d'amélioration écologique sur les exploitations agricoles.

12.1.2.2 *Le résultat comme outcome*

Un résultat de type *outcome* quant à lui, porte sur les conséquences de l'activité de l'organisation. Un résultat *outcome* peut être la conséquence d'un résultat *output*. Ils dépendent partiellement de l'organisation qui a une certaine influence sur leur survenue. Ce type de résultat est également nommé 'impacts', ou 'objectifs'.

Pour ce type de résultat, la dimension subjective est plus pleinement assumée pour son estimation. En cohérence avec la pensée d'Edgard Morin (1990), ce type de résultat ne recherche pas une objectivité en science, c'est-à-dire une capacité à rendre compte d'une réalité indépendante du sujet qui l'observe. Les liens de causalité directs entre les activités de l'organisation et de type de résultat sont difficiles à établir au cas par cas avec certitude (scientifiquement prouvée).

Un résultat de type *outcome* est donc par nature un objet construit sur la base d'un concept. Ses limites ne sont pas toujours tangibles, il est saisissable en acceptant une certaine subjectivité de la part de la part de son évaluateur. Il n'est pas sous le contrôle exclusif de l'organisation.

Nous avons observé ce type de résultat dans certains cas pilotes européens qui tentent de mettre en place un paiement pour la biodiversité. Or la biodiversité est en elle-même une construction mentale, une représentation de la complexité des êtres vivants dans un écosystème (Fischer et Young 2007). La création (ou le maintien) d'un niveau de biodiversité ne saurait être directement et exclusivement reliée aux activités de l'organisation et aux moyens qu'elle mobilise.

12.1.2.3 Le résultat comme plan de gestion

Enfin, un troisième type de résultat qui émerge de nos observations est ce que nous nommerons un 'résultat comme plan de gestion'. Derrière ce terme, nous regroupons les résultats qui sont formulés comme une description de moyens ou d'actions à mobiliser. Ce type de résultat porte donc sur la prescription de ressources ou de procédures gestionnaires à appliquer. Cette formulation peut paraître étonnante dans un contexte gestionnaire où les buts poursuivis et les moyens pour y parvenir sont fréquemment pensés de manière cloisonnée (Chapoutot, 2020).

Un résultat de type 'plan de gestion' est donc par nature un outil de gestion. Il explicite les conditions (matérielles, procédurales ou organisationnelles) qui vont s'appliquer. Ce type de résultat porte sur un objet gestionnaire relatif à l'action de mise en gestion, et non pas sur une production comme conséquence de cette mise en gestion. Nous regroupons sous cette appellation les résultats qui se formulent comme une prescription 1) soit d'actions, ou 2) soit de principes qui doivent structurer la mise en gestion.

Bien que minoritaires, nous avons retrouvé ce type de définitions de résultat dans nos observations de terrain, par exemple lors de l'atelier de réflexion mené à iDiv (voir chapitre 11). De même nous en retrouvons des traces dans les discours entourant la mise en oeuvre de l'approche One Health ; ce qui se manifeste par exemple avec le 'résultat' qui consiste à réunir une équipe interdisciplinaire.

Nous ne nous attendions pas initialement à trouver ce type de résultat dans nos explorations, notre design de recherche a été suffisamment ouvert pour permettre de les identifier sur le terrain.

13.1.3 Catégorie 2 : Mobilisation du résultat par les participants de la situation de gestion

13.1.3.1 Formulation du résultat

Au croisement agriculture -environnement -santé et dans la littérature gestionnaire, nous retrouvons de plusieurs propositions de méthodes de formulation d'un résultat permettant une orientation résultat. Nous retrouvons deux types de rapport à la formulation du résultat : **soit le résultat est prescrit, soit il est co-construit avec ses utilisateurs.**

Dans l'ensemble de nos observations de terrain, les approches prescriptives de type *top-down* mobilisent principalement des connaissances génériques (ou généralisées) à partir d'expérimentations locales. À l'inverse, les cas de formulation co-construite avec les acteurs de terrains (ou a minima avec les utilisateurs de ces résultats) laissent plus de place à la mobilisation de savoirs empiriques ou expérientiels.

Enfin, nous n'avons pas observé de cas où le résultat était construit de manière *bottom-up* dans nos terrains ; bien que la construction en *bottom-up* soit décrite dans la littérature gestionnaire. Certains cas pilotes présentés au chapitre 12 en sont assez proches, mais la formulation du résultat y fait intervenir les scientifiques, a minima comme accompagnateurs à leur définition. Nous ne pouvons pas parler d'approche véritablement *bottom-up* si les acteurs de terrain ne sont pas ceux qui initient la formulation d'un résultat. Ceci dit, la manière dont les cas sont rapportés ne permet pas toujours d'identifier d'où provient l'initiative du projet : exploitant agricole, chercheur, parties intéressées localement, agence publique, etc. Nous ne pouvons donc exclure totalement une formulation en *bottom-up* du résultat dans certains cas. En revanche nous pouvons exclure une formulation autonome par les personnes qui seront chargées de sa production.

13.1.3.2 Responsabilité / imputabilité et la reddition de compte sur les activités du collectif

Le résultat sert également à communiquer en interne et en externe à l'organisation. En interne, la formulation du résultat renvoie à la question de la responsabilité des agents quant à la production du résultat (Emery et al. 2005 ; Göransson 2018, citant Crozet et Desmarais 2005). Dans le cas de l'administration publique (Mazouz, Leclerc,

et Tardif 2008, 41) parle ”*d’imputabilité des prestataires de service*”. La relation entre responsabilité et résultat est plus forte dans les cas de résultats formulés comme des outputs que dans des outcomes. Le lien direct de responsabilité (ou d’imputabilité (Facal et Mazouz 2017)) se dilue avec l’augmentation de facteurs externes influençant la production du résultat. Ainsi, un résultat de type outcome est plus propice à la prise en considération de questions ” *de transversalité, de synergie, d’apprentissage, de qualité, de maîtrise des délais, etc.*” (Moriceau 2010, p.142), tandis qu’un résultat de type *output* peut plus facilement se réduire à une dimension uniquement financière dans le processus de responsabilisation (Moriceau, 2010).

Vis-à-vis de l’externe à l’organisation, le résultat est mobilisé pour un autre type de communication : la reddition de compte (Feger, 2016) . Cela renvoie à notre constat au chapitre 1 (§ 1.2) sur la légitimisation de l’action publique dans ce domaine. Le résultat (et son niveau de production ou sa qualité) sont alors communiqués à des personnes extérieures à l’organisation. « L’effort est mis notamment sur l’importance de modes de diffusion des résultats, les évaluateurs s’efforçant de s’adapter à une grande variété de situations, avec des approches conçues pour des publics nombreux et diversifiés » (Chanut et Lamarque 2014).

La distinction entre l’imputabilité et la reddition de compte nous semble importante pour souligner les enjeux attachés à la formulation du résultat poursuivi. En effet, il n’y a pas a priori de raison qu’un résultat satisfaisant pour saisir la responsabilité ou l’imputabilité d’un agent ou d’une organisation soit également pertinent pour rendre compte de l’activité de l’organisation à une personne extérieure (Emery et al. 2005). Or, la plupart du temps, la distinction n’est pas explicite dans la littérature. Par exemple, les travaux de Bachir Mazouz (2017) ne développent pas la proposition de s’appuyer sur le résultat pour rendre compte de l’activité d’une organisation publique auprès des citoyens par exemple. Cela pourrait laisser penser que 1) soit le résultat conçu pour une gestion interne aux organisations est pertinent pour une reddition de compte externe, soit que 2) la reddition de compte vis-à-vis de la société civile se fait par des moyens qui n’ont rien à voir avec le résultat tel qu’il est pensé dans la gestion par résultat (et que donc ce point n’a pas besoin d’être approfondi).

Or, nos observations révèlent une proposition gestionnaire différente. Dans nos études de cas pilote de paiement au résultat (voir chapitre 12), nous observons que **le résultat faisant l'objet d'une rémunération est également utilisé pour rendre compte des activités du programme** vis-à-vis de l'extérieur. Nous pouvons nous demander dans quelle mesure ces résultats sont le fruit d'un compromis entre résultats comme outil de responsabilisation et de résultat comme outil de reddition de compte ; dans une optique de limiter les ressources allouées à l'évaluation de la performance (Chanut et Lamarque 2014).

Selon nous, les cas pilotes ont la particularité d'avoir pu trouver des formulations de résultat qui servent ces deux objectifs à la fois. Cela peut s'expliquer par la relative liberté dans la formulation du résultat et dans la structuration des plans de gestion. Il convient également de souligner que sur ce point, les cas pilotes forment une 'niche' par rapport à la littérature gestionnaire sur la mobilisation du résultat comme instrument de mesure de l'imputabilité (Mazouz, Rousseau, et Sponem 2015). En effet, dans les cas pilotes, les conséquences de l'imputabilité sont réduites à l'obtention (ou pas) d'une rétribution financière. L'exploitant agricole n'est pas affecté dans sa carrière ni contraint au long terme comme peuvent l'être, dans d'autres situations, les personnes qui portent l'imputabilité des résultats (Trosa et Bartoli 2012; Facal et Mazouz 2017).

13.1.4 Catégorie 3 : Utilisation du résultat pour l'évaluation de la performance

Pour la catégorie 'utilisation du résultat dans l'évaluation de la performance', nous distinguons ici deux types de résultats : 1) le résultat considéré comme étalon unique de la performance, et 2) le résultat considéré comme composante de la performance.

13.1.4.1 Le résultat comme mesure de la performance

Dans la première configuration, l'obtention du résultat (ou son niveau d'obtention) est alors directement employée pour évaluer la performance de l'activité. Avec ce type de résultat, la surveillance de l'état biologique et l'évaluation sont concomitantes. La performance est donnée (presque) sans subjectivité additionnelle, par la mesure du niveau de production du résultat (quantitatif ou qualitatif). Tous les efforts de l'organisation visent donc à maximiser ce résultat.

Par exemple, dans un de nos cas pilotes européens rencontrés au chapitre 12 (§12.3.1.2), la performance du projet est mesurée par rapport à la tonne de carbone séquestrée dans les sols agricoles. Le projet dans son ensemble est jugé comme performant, car il a pu prouver que le résultat poursuivi a été atteint. Bien que ce cas pilote mette en évidence d'autres avantages de projet, seul le critère de stockage du carbone est retenu pour l'évaluation de la performance.

13.1.4.2 Le résultat comme composante de l'évaluation de la performance

Dans d'autres cas, le type de résultat permet sa prise en compte dans le processus d'évaluation, mais il n'existe pas de relation de causalité directe entre le résultat produit et le niveau de performance attribué. Le résultat n'est alors qu'un élément parmi d'autres à considérer dans l'évaluation.

Pour ce type de résultat, nous voyons apparaître d'autres considérations, en particulier sur la mobilisation des ressources, sur les capacités d'apprentissage des organisations, ou sur l'appropriation des projets par les acteurs de terrain. Deux interprétations s'offrent à nous :

- Soit ce type de résultat a comme caractéristique d'être partiellement découplé du processus d'évaluation. Le résultat n'étant qu'un facteur parmi d'autres, sur le modèle des balanced scorecards (Errami 2013; Oppermann 2003). Nous aurions là une définition réduite du résultat qui oriente l'action. Le terme de résultat est employé pour décrire un type de production, mais l'évaluation se fait à partir de plusieurs paramètres qui ne sont pas nommés 'résultats' ;
- Soit il nous faut considérer que le résultat réellement poursuivi par ces organisations ne correspond pas à ce qu'elle nomme le résultat. L'orientation résultat (ou son paiement), porterait alors sur un ensemble de résultats considérés dans leur singularité. Le résultat qui oriente l'action pourrait dans ce cas être considéré comme un agrégat pondéré des différents facteurs d'évaluation. Toutefois, dans nos observations nous n'avons pas retrouvé l'utilisation du terme de 'résultat' pour écrire un agrégat de facteurs que l'action viserait à produire.

Il semble donc que l'orientation résultat se fonde soit sur un résultat qui va servir directement à l'évaluation de l'action, soit sur un résultat qui, s'il oriente l'action n'est

pas considéré comme suffisant à lui seul pour permettre une évaluation satisfaisante de celle-ci.

13.1.4.3 Peut-on définir des résultats indépendamment d'une évaluation de la performance ?

Dans nos explorations, nous avons observé uniquement les deux types de résultats précédents. C'est-à-dire que la notion de résultat, qu'elle soit mobilisée par les gestionnaires praticiens ou par les chercheurs en sciences naturelles, est toujours associée à un jugement sur la performance de la gestion, dans nos observations.

Nous n'avons pas observé de proposition de résultat qui ne soit pas associée à l'évaluation de la performance, mais cela ne signifie pas qu'un tel résultat n'existe pas. Étant donné la manière dont nous avons abordé la littérature et construit nos observations de terrain, avec une question sur le paiement au résultat, le fait que nous n'ayons pas identifié un tel résultat (s'il existe) ne doit pas nous surprendre. Il paraît difficilement concevable qu'un résultat puisse faire l'objet d'un paiement sans qu'un jugement ne s'y attache. De même pour une gestion dite 'orientée résultat' en général. Selon nous, la notion de résultat ne porte donc pas intrinsèquement la dimension évaluative, mais c'est l'intention d'adopter une gestion 'par les résultats' qui dote ces derniers d'une dimension d'évaluation de la performance.

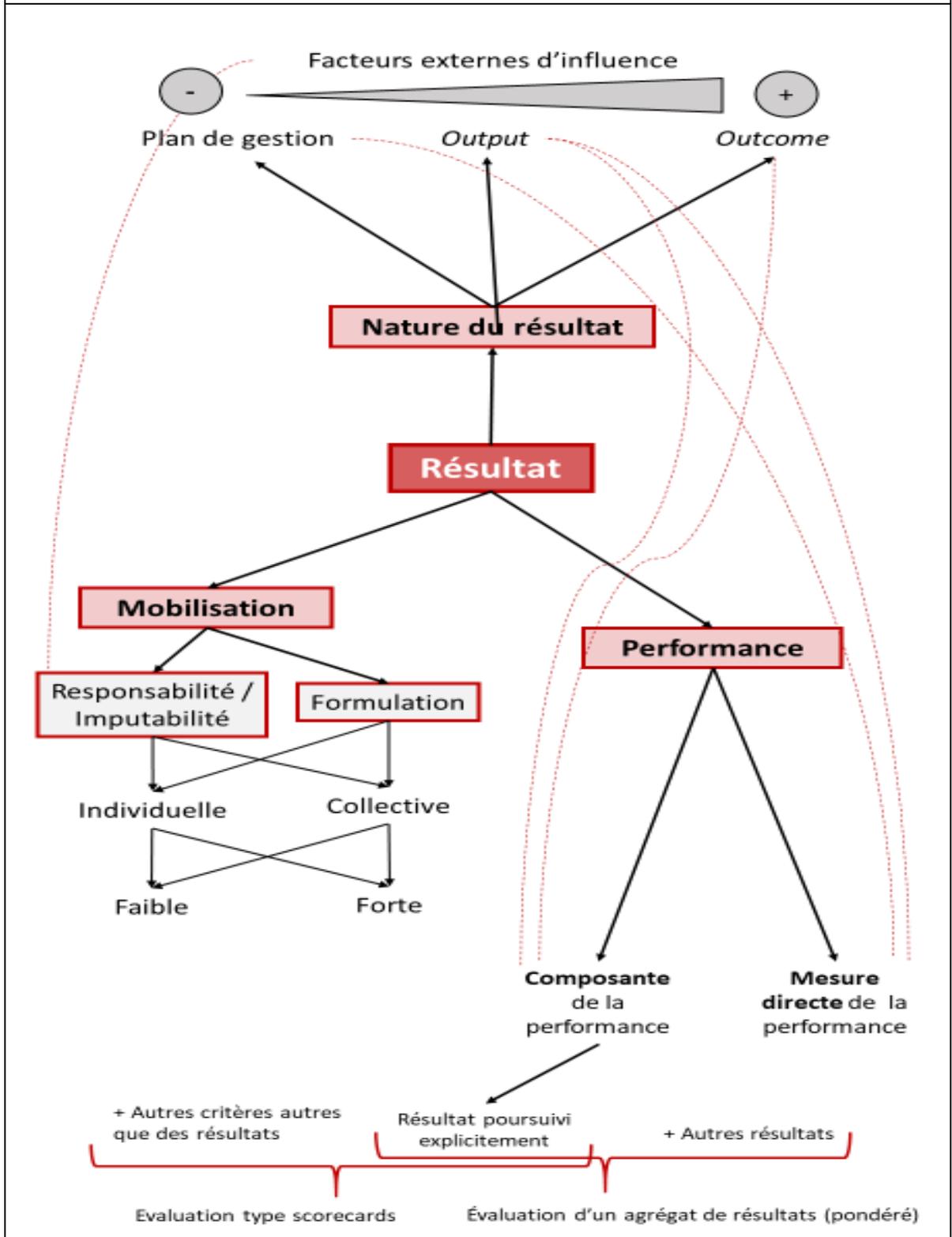
Ce dernier constat est d'ailleurs à mettre en relation avec les travaux de recherche sur l'évaluation, qui pour certains « *s'intéresse[nt] désormais moins aux résultats qu'aux processus* » (Tourmen 2014; citée par Chanut et Lamarque 2014).

13.1.5 Schéma du cadre conceptuel pour penser la formulation de résultat

Nous présentons les éléments décrits dans les paragraphes précédents sous forme d'un schéma présenté fig. 19 ci-dessous. Il illustre les interconnexions et les boucles de rétroactions entre les différentes dimensions relatives à la notion de résultat.

Figure 19 : Schéma du cadre conceptuel pour la formulation de résultats

Ce schéma décrit comment la nature du résultat, sa formulation, sa mobilisation au sein du schéma gestionnaire, et son rapport à l'évaluation de la performance s'influencent mutuellement.



13.2 Conception de scénarios de paiement au résultat pour la protection de la biodiversité agricole

Nous proposons dans cette partie une série de scénarios envisageables pour un gestionnaire public qui souhaite mettre en oeuvre des paiements au résultat. Nous avons fait le choix de présenter ces scénarios comme des ‘idéaux types’. Selon la priorité du gestionnaire public, ils illustrent les polarités des options envisageables pour un paiement au résultat.

13.2.1 Scénario 1 : Maximiser la production de biodiversité par une approche contingente à l’échelle des territoires

Si l’objectif premier est de maximiser la production de biodiversité sur les espaces agricoles, une approche contingente à l’échelle d’un agroécosystème¹⁸⁶ semble la plus appropriée pour la définition d’un résultat. À cette échelle spatiale, une adaptation du résultat aux réalités du terrain est possible (voir cas pilote G3 et G4 au chapitre 12 sur l’adaptation de l’indice de biodiversité prairiale aux conditions locales). Le paiement au résultat rémunère quelque chose de localement pertinent, ce qui facilite l’acceptation et l’implication des exploitants agricoles locaux.

Un autre avantage d’une approche territoriale qu’elle permet de fédérer des communautés ‘à taille humaine’, dans lesquelles les agriculteurs peuvent se rencontrer et échanger sur leurs pratiques.

Toutefois, et bien que les cas pilotes reposent largement sur cette approche, son potentiel de généralisation pose question. En effet, les coûts associés à la définition et à la coordination locale des agriculteurs sont élevés. Un tel investissement est envisageable dans le cadre d’un projet pilote à visée scientifique, ou lorsque les ressources allouées au projet sont conséquentes (par exemple dans le cas Vittel (Perrot-Maître 2006)).

¹⁸⁶ Ce qui n’exclut bien évidemment pas une coordination et une harmonisation à une échelle spatiale supérieure.

Tableau 11 : Scénario n°1 : Maximiser la production de biodiversité	
Résultat type payable	Indice de biodiversité prairiale adaptée au biotope de l'agroécosystème
Exemples dans nos cas étudiés	Cas pilotes G3 et G4 du chapitre 12, qui portent sur la biodiversité prairiale
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Produire des biens publics objectivables qui soient mesurables et quantifiables ; - Produire des biens publics les plus pertinents localement - faciliter le développement de communautés locales d'échange entre acteurs de terrain - ancrage sur la dimension scientifique de la légitimité 	<ul style="list-style-type: none"> - coûteux à la mise en place, car nécessite a minima une adaptation de modèles de résultats déjà existants - difficultés à comparer les projets entre différents agroécosystèmes ou à les harmoniser à une échelle nationale ou européenne - risque de critiques de distorsion de concurrence entre plusieurs agroécosystèmes selon le niveau de rémunération de l'indice et le potentiel écologique de lieux

14.2.2 Scénario 2 : Simplifier la gestion publique en considérant que le respect d'un cahier des charges est un résultat

Une autre manière d'envisager le résultat faisant l'objet d'une rémunération serait de considérer, par un retournement sémantique, que le respect d'un cahier des charges, ou d'une série de règles, ou de prescriptions d'actions obligatoires, est un résultat en soi. Un tel scénario s'inscrit dans la proposition recueillie lors de l'atelier organisé à iDiv (voir chapitre 11).

Dans un tel scénario, selon les ambitions environnementales, un résultat pourrait être :

- *a minima* le respect des règles déjà existantes en matière de protection de l'environnement. Mais dans ce cas, un paiement au résultat serait un réel effet d'aubaine pour les agriculteurs se soumettant déjà aux normes environnementales. L'intérêt d'une telle réforme paraît limité.
- Un engagement au respect d'un cahier des charges plus contraignant (et environnementalement exigeant) que la réglementation existante. Il pourrait faciliter la transition des agriculteurs adverses au risque, ou qui auraient besoin d'une stabilité à long terme pour investir matériellement et dans leurs changements de pratique.

Dans tous les cas, cette forme de paiement au résultat s'apparente fortement à un label, par exemple le label agriculture biologique. En effet, la prime associée à ce label pourrait être considérée comme un paiement au résultat, entendu ici comme 'respect du cahier des charges'. Cependant, un tel résultat pose la question de son potentiel d'optimisation de la production de biens publics. Si nous reprenons l'exemple du label agriculture biologique, certaines critiques s'élèvent contre un cahier des charges certes plus respectueux de l'environnement que l'agriculture conventionnelle, mais insuffisante pour maintenir durablement la biodiversité à lui seul (Tscharntke et al. 2021). Ceci dit, nous pouvons contre-argumenter en rappelant qu'il est aussi possible d'établir un paiement graduel en fonction des contraintes¹⁸⁷ du cahier des charges. Rappelons que d'autres labels existent en agriculture, tel que le label Demeter, plus exigeant que le label agriculture biologique, et associée chez les consommateurs à un consentement à payer supérieur (Janssen and Hamm 2012).

Tableau 12 : Scénario n°2 : Considérer le respect du cahier des charges comme un résultat	
Résultat type payable	<ul style="list-style-type: none"> - Signature d'un plan de gestion au long terme (l'année N) - Puis respect d'un cahier des charges de bonnes pratiques / du plan de gestion durant l'année écoulée (à l'année N+ 1)
Exemples dans nos cas étudiés	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition dans le cadre de l'atelier iDiv - le cas Vittel (pas étudié directement dans la thèse).
Avantages	Inconvénients
- potentiellement plus facile de définir un cahier des charges qu'un résultat observable et mesurable ;	- potentiel manque d'ambition environnementale

¹⁸⁷ Contraintes réputées conduire à une meilleure protection de la biodiversité et de la santé publique

<ul style="list-style-type: none"> - potentiel plus élevé de généricité ; - réduction du risque porté par les agriculteurs : s'ils respectent le cahier des charges, ils seront payés quoiqu'il arrive - Contrôle peut être facilité et réalisé à n'importe quelle période de l'année 	<ul style="list-style-type: none"> - difficilement compréhensible par le grand public de nommer une telle gestion un 'paiement au résultat' - pas d'incitation à produire davantage, à innover pour maximiser la production de biodiversité
--	---

14.2.3 **Scénario 3 : Motiver les agriculteurs adoptant un résultat formulé comme une production agricole standardisée**

Dans ce scénario, le résultat est formulé comme un niveau et/ou une qualité de bien public produit (ici de la biodiversité par exemple) dont la production est rémunératrice au même titre que les autres productions agricoles. Un tel résultat fait converger les intérêts entre le commanditaire et l'exploitant agricole : ce dernier a intérêt à 'cultiver' de la biodiversité au même titre qu'il cultive des céréales ou élève des animaux. Selon cette perspective, le résultat ainsi produit pourrait faire l'objet d'un marché (comme le marché des céréales par exemple). Ainsi, les agriculteurs pourraient adapter leurs pratiques pour produire ce bien public en intégrant 1) leur coût de production, 2) le prix du marché pour leur production et 3) le risque d'échec de leur production. Ils pourraient décider de la stratégie de gestion de leur exploitation en intégrant ce paramètre de manière complémentaire. Ce scénario pourrait même s'appuyer sur une modélisation, reliant par anticipation tous les potentiels de production sur l'exploitation au cours des marchés des denrées produites. Ainsi, les agriculteurs pourraient, selon leurs coûts de production et les cours attendus des productions agricoles, établir leur stratégie entrepreneuriale pour maximiser leur profit. Nous avons trouvé une ébauche d'une telle modélisation dans les travaux de Bartkowski et al. (2019) sur les « *paiements agri-environnementaux au résultat basés sur une modélisation (MIRBAP)*¹⁸⁸ ».

Dans notre recherche, nous avons trouvé un résultat illustrant ce scénario : celui du cas pilote A2-Humus (cf. chapitre 12). Il propose une rétribution pour la tonne de CO2

¹⁸⁸ Traduction libre de l'anglais.

fixée dans les sols agricoles. Nous retrouvons bien ici un résultat défini de manière standardisée, qui fait l'objet d'un achat sur un marché par des institutions (ici privées) intéressées par cette production. Ainsi, hormis le secteur public pour un accompagnement des agriculteurs, le secteur privé pourrait également avoir un intérêt à ce type de formulation de résultat. Cela pourrait permettre d'envisager un marché des compensations pour les industries.

Un tel résultat doit donc être formulé de manière très standardisée, uniforme, pour être mobilisable à large échelle (nationale ou européenne). Ce critère génère une contrainte forte sur les résultats possibles. Le résultat 'tonne de carbone séquestrée' y répond, mais il semble délicat de formuler un tel résultat pour la protection de la biodiversité où, précisément, l'ancrage territorial est essentiel pour assurer sa pertinence écologique¹⁸⁹.

Tableau 13 : Scénario n°3 : Concevoir le résultat comme une production agricole standardisée	
Résultat type payable	Tonne de carbone séquestré dans les sols
Exemples dans nos cas étudiés	Cas pilote A2-humus
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - peut faire l'objet d'un marché pour la compensation - l'exploitant intègre cette production parmi d'autres en fonction de sa stratégie entrepreneuriale et de son adversité au risque 	<ul style="list-style-type: none"> - nécessite un résultat très standardisé et facile à mesurer - risque que les exploitants décident de ne pas produire du tout ce résultat

Selon nous, un tel scénario pourrait également s'appliquer à un marché à échelle plus restreinte. Nous en avons vu un exemple avec les cas pilotes sur la protection des oiseaux nicheurs au sol : le résultat 'nombre de nids dont la couvée s'est envolée en fin de saison' (voir chapitre 12 les cas pilote G1 et G2) fait, en quelque sorte, l'objet

¹⁸⁹ Nous pourrions tout de même noter que la séquestration de carbone, pratiquée de telle sorte que les matières organiques ne polluent pas les cours d'eau par lessivage, contribue à la préservation de la biodiversité en 1) contribuant à lutter contre le dérèglement climatique et 2) en participant à la vie des sols, eux-mêmes riches en biodiversité.

d'un marché, avec un prix de rémunération connu à l'avance par les agriculteurs, qui peuvent adapter leur stratégie de gestion en conséquence¹⁹⁰. À une échelle spatiale réduite, l'avantage principal est l'instauration d'un dialogue entre agriculteurs et défenseurs de l'environnement. Les cas pilotes rapportent l'instauration de dialogues constructifs, entraînant des changements de mentalité et une plus grande acceptation du changement (Burton and Schwarz 2013). Cependant, un tel scénario est difficilement envisageable en dehors des aires naturelles de présence de ces oiseaux, et le coût de transaction et de contrôle est trop important pour laisser espérer une généralisation nationale ou européenne.

Tableau 14 : Scénario n°3 bis : Établir un marché local pour la production d'un résultat standardise	
Résultat type payable	Nichée d'oiseaux nichant au sol
Exemples dans nos cas étudiés	Cas G1 et G2
Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - rapproche agriculteurs et protecteurs de l'environnement - laisse la liberté entrepreneuriale aux agriculteurs - la démonstration de l'emploi des ressources financières est facilitée vis-à-vis des extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> - très contingent à l'aire de présence des espèces en question - nécessite un contrôle sur le terrain à une période de l'année précise

13.3 Réflexions sur les connaissances scientifiques, les chercheurs et leur influence sur la gestion publique

Sur nos sujets d'intérêt, la notion de résultat est entrelacée avec la connaissance scientifique. En effet, les propositions de résultat – a fortiori de résultat payable – sont quasiment toujours associées aux objets d'étude des chercheurs (biodiversité, protection d'espèces menacées, etc.). Les enjeux de formulation d'un résultat qui servirait à orienter l'action se rapprochent des enjeux de production de connaissance pertinente pour préserver la biodiversité et la santé publique (voir chapitre 5) pour la description des sciences transformatives). Sur les liens entre connaissance scientifique

¹⁹⁰ Avec tout de même la limite que la destruction des nids de ces oiseaux est illégale en Allemagne. Il y a donc là un effet d'aubaine : être rémunéré (ou plutôt compensé) pour la perte de la récolte associée à la protection du nid.

et la place du chercheur, nous identifions donc des réflexions et des aspirations similaires en sciences de gestion et en écologie.

Les deux disciplines abordent la question de la distinction entre le savoir 'vrai' et le savoir 'utile', par exemple dans l'évaluation du secteur public (Leca 1993). D'un côté, les chercheurs en écologie tentent de décrire le plus fidèlement possible la réalité de l'objet naturel considéré ; mais d'un autre côté, leurs aspirations à induire des prises de conscience et influencer les modes de gestion les invitent à formuler leurs connaissances de manière à ce qu'elles soient utiles en dehors de la communauté scientifique. Nous retrouvons ici des similarités avec les questionnements en sciences de gestion sur la construction d'indicateurs, et leurs capacités à décrire une réalité objective tout en étant des outils de gestion pertinents (Martinet 2012).

Un autre point qui nous semble important et qui découle du premier est la question de la place du chercheur dans le processus de conception d'une politique publique (Dewey 1929). Nous observons deux positionnements : comme guide ou comme accompagnateur. Le premier prescrit des objectifs (ou des actions) qui sont rationnellement et scientifiquement valides pour la gestion de l'objet en question. Le second adopte une position plus horizontale dans la formulation des propositions gestionnaires, en participant à leur construction, mais sans les proposer *a priori*. Le chercheur a pour objectif d'accompagner les processus de mise en gestion en donnant accès à la connaissance scientifique. Nous retrouvons ce positionnement de chercheur le plus clairement exprimé dans le courant EcoHealth (voir chapitre 9).

Nos observations nous amènent à formuler la proposition suivante sur la conception et la formulation de résultat scientifiquement pertinent. Le positionnement des chercheurs influence leur formulation de proposition de résultat :

- les **scientifiques qui se positionnent dans une recherche de connaissance 'vraie'**, scientifiquement indiscutable, semblent également promouvoir des approches prescriptives de type top-down de l'action. Ils se positionnent comme des guides vis-à-vis des décideurs publics : en définissant le résultat écologique à atteindre et les moyens d'y parvenir. Nous avons l'intuition que ce type de positionnement repose davantage sur des connaissances génériques, ou des extrapolations à partir d'une situation gestionnaire spécifique. Les résultats sont alors formulés sont le plus souvent de type output ou outcome.

- les **chercheurs qui se positionnent comme des accompagnateurs de la prise de décision semblent plus inclinés à produire des connaissances 'utiles'**, ancrées dans les conditions spécifiques du cadre de gestion. Les connaissances mobilisées pour appuyer la prise de décision sont multifactorielles et plus interdisciplinaires, les savoirs expérientiels sont reconnus et mobilisés. Ces représentations du lien entre connaissance et action présentent des similitudes avec les approches par essais-erreur, que l'on retrouve dans le pragmatisme (Dewey 1929), les chercheurs adoptant plus volontiers un positionnement « d'artisans » (E. Maclouf 2020). Dans une certaine mesure, nous retrouvons la proposition de Bruno Latour, quand il décrit les scientifiques comme des porte-parole des objets naturels qui se manifestent dans nos vies pour être pris en charge (Latour 2004b). Les chercheurs ne sont pas tant les 'savants' que les 'permettants' : ils permettent un dialogue avec les objets naturels émergents par leurs allers-retours entre les questionnements d'un collectif et les propriétés biologiques de l'objet gestionnaire en question. Le chercheur tâtonne pour trouver une explication et une solution de mise en gestion en même temps que le reste du collectif, et sans imposer dès le début une solution de mise en gestion.

Il nous semble retrouver plus fréquemment des résultats de type 'plan de gestion' auprès de chercheurs ayant cette représentation de la relation entre connaissances et action publique (ou collective).

Un continuum existe entre ces deux polarités de représentations de la relation entre la science et l'action, comme l'illustre la diversité des approches étudiées dans le nexus environnement – santé (chapitre 9). Ces interprétations des relations entre science et action reposent sur nos observations de thèse. Nous n'avons pas trouvé de contradiction à ces postulats dans notre recherche, et un approfondissement pourrait être pertinent dans de futures recherches.

Conclusion du chapitre 13

Dans ce chapitre, nous avons construit un cadre conceptuel visant à soutenir une réflexion sur la mise en place de paiement au résultat. Il s'agit d'identifier, dans le cadre de la conception d'un schéma gestionnaire, 1) les différentes dimensions à considérer, et 2) comment elles contraignent la formulation d'un résultat et de son

schéma gestionnaire associé. En partant de la notion de résultat, nous avons conçu un cadre conceptuel sous la forme d'une typologie. Il peut être mobilisable pour soutenir une réflexion de conception de résultat par un gestionnaire praticien au-delà des thématiques émergentes au croisement agriculture-environnement-santé. Ce cadre conceptuel va plus loin que les publications scientifiques et gestionnaires qui proposent pour la plupart un modèle de mise en gestion par le résultat (ou une comparaison entre plusieurs modèles), mais sans expliciter de manière exhaustive les enjeux gestionnaires associés ni la multiplicité des niveaux de choix possibles pour chacun de ces enjeux. Les scénarios proposés ont pour objectif d'illustrer la diversité des rapports possibles à la notion de résultat au sein même du secteur public, en fonction des préférences du gestionnaire : ces préférences dépendent du type de légitimité poursuivi en priorité. Enfin, ce chapitre rappelle à quel point, sur les objets gestionnaires émergents complexes, le degré d'engagement des chercheurs pour faire advenir une réalité gestionnaire influence leur formulation de proposition de résultat.

CHAPITRE 14 - APPORTS THEORIQUES METHODOLOGIQUES ET MANAGERIAUX

Introduction du chapitre 14

Notre travail propose également des contributions théoriques et s'inscrit dans la continuité de travaux dans plusieurs champs de la littérature en sciences de gestion, que nous présentons dans ce chapitre. Ces contributions portent en premier lieu sur la réflexion autour de la notion de résultat en tant que tel. Ils s'inscrivent également dans les champs de la gestion de la complexité et de la performativité critique. Enfin, notre travail a permis d'identifier de nouveaux territoires thématiques pour les sciences de gestion ; et propose le concept d'« allégation managériale ».

14.1 Apport théorique sur la notion de résultat

La revue de littérature gestionnaire a révélé que le terme de 'résultat', très souvent employé dans différents courants des sciences de gestion, ne possède pas une définition universelle dans cette discipline. La notion de résultat n'a pas fait l'objet d'une conceptualisation aussi poussée que certains termes qui lui sont associés tels que : performance, indicateur, outil de gestion, etc.

Notre guide de terrain propose une première cartographie des différentes représentations associées à la notion de résultat. Bien qu'il ait été conçu dans le but d'explorer un champ bien particulier d'allégations managériales sur des thématiques environnementales et de santé, nous pensons qu'il peut également servir à l'exploration des relations au résultat dans d'autres champs thématiques.

Cet apport se décline en apport pratique dans le cadre conceptuel présenté au chapitre précédent.

14.2 Contributions aux travaux sur la gestion de la complexité

14.2.1 Le résultat comme représentation de la complexité dans la situation de gestion

Enfin, explorer la notion de résultat au croisement agriculture -environnement – santé, c'est aussi **analyser des tentatives de réponse gestionnaire face à la complexité des objets à administrer**. Pour les objets gestionnaires qui nous intéressent ici, trois éléments relatifs au résultat présentent des enjeux particuliers : 1) les dimensions spatio-temporelles ; 2) les enjeux de gestion du risque et 3) les enjeux d'apprentissage organisationnel.

14.2.1.1 Ancrage spatio-temporel du résultat

La gestion d'objets gestionnaires émergents ayant une dimension (agro)environnementale ne peut s'appréhender sans considération spatiale et temporelle (cf. chapitre 2). En effet, les agroécosystèmes varient d'une région à l'autre, et les choix gestionnaires actuels ont des conséquences sur plusieurs décennies.

Les formulations de résultat rencontrées tentent de se saisir de ces dimensions. Ainsi de nombreux résultats proposés reposent sur des indicateurs annuels (cf. chapitre 11 sur l'atelier à iDiv). Mais la temporalité d'une année ne correspond pas à la nature des objets écologiques considérés. Bien que cela ne transparaît pas directement dans la formulation du résultat ou de son indicateur, tous nos terrains d'observation (paiement au résultat pour la biodiversité, nexus environnement - santé, One Health) portent une attention particulière à la pérennité des actions mises en œuvre. Il existe une inadéquation entre le fait de proposer des indicateurs de résultats annuels alors que le pas de temps de production dudit résultat est beaucoup plus long qu'une année. Nous observons que cette difficulté est surmontée des deux manières suivantes. D'une part, le résultat est souvent formulé comme une évolution (avec l'emploi des termes augmentation, réduction, etc. (cf. Chapitre 11). Et d'autre part, en proposant de manière innovante la formulation d'un résultat de type 'plan de gestion' (voir §12.1.2.3).

Pour la dimension spatiale du résultat, là encore elle ne semble pas être intégrée dans la formulation du résultat, mais elle est identifiée comme primordiale pour la définition d'un résultat pertinent. Ainsi, dans les résultats proposés par les cas pilotes exposés au

chapitre 12, la majorité des résultats n'ont de pertinence que dans un contexte géographique donné. Nous en voyons l'illustration dans les différents cas de paiement au résultat pour la biodiversité prairiale, qui définissent et adaptent chacun une méthode de calcul de cet indice, en fonction de la biodiversité locale. L'indice de biodiversité en tant que tel ne renvoie pas à une échelle spatiale, mais il n'a de sens que localement, à l'échelle du biotope, du territoire. Ainsi, la formulation du résultat ne peut s'interpréter sans sa dimension spatiale.

14.2.1.2 La gestion du risque

Orienter l'action d'une organisation vers la production de résultat au croisement agriculture – environnement – santé, c'est aussi définir une personne (ou une institution) qui assumera le poids du risque que le résultat ne soit pas produit. Cette question de la gestion du risque peut se rapprocher de la question de la responsabilité (voir § 13.1.3.2), mais ne s'y limite pas.

En effet, le paiement au résultat implique que les agriculteurs portent le risque qu'un événement naturel ou une crise indépendante de leur contrôle leur fasse perdre le fruit de leurs efforts. Par exemple, si le paiement au résultat porte sur la qualité de l'eau sur l'exploitation, et qu'une pollution industrielle devait survenir et contaminer l'eau, l'agriculteur, en plus de la pollution de son exploitation se verrait privée d'une source de revenus. Dans cet exemple (fictif), la responsabilité de l'agriculteur ne saurait être engagée, mais il porte le poids de ce risque. Tandis que si le schéma de gestion proposait une rémunération pour le suivi d'un cahier des charges, la survenue d'une pollution n'affecterait pas cette source de revenus.

De plus, la définition d'un résultat qui oriente l'action fait prendre un risque à l'organisation qui l'emploie : celui que le résultat ne soit pas pertinent pour prendre en charge le risque naturel (ou biologique) qu'il prétend gérer. Nous pouvons par exemple imaginer des formulations de résultat en santé qui laisseraient ouvertes les possibilités de manipulation, donnant ainsi un sentiment de fausse sécurité au gestionnaire, ou détournant l'attention de signaux faibles émergents. La formulation du résultat fait se rencontrer plusieurs 'savoirs' qui entrent en concurrence (Bezes, Chiapello, et Desmarez 2016, 11) tout en étant chacun pertinent dans leur approche de la gestion du risque.

Dans nos observations, et plus particulièrement lors de nos entretiens One Health (cf. chapitre 10), nous avons ainsi eu l'impression que les enjeux de gestion du risque biologique (sanitaire ou environnemental) sont indissociables des représentations de ce que pourrait être un résultat pour un paiement au résultat ou a minima une orientation résultat. Il serait pertinent de poursuivre la caractérisation de ce phénomène.

Selon nous, il convient de bien distinguer gestion du risque et responsabilité d'une part, et également de prendre en compte la culture (disciplinaire ou professionnelle) de gestion du risque pour comprendre les représentations de la notion de résultat.

Nous pouvons aller plus loin dans notre analyse, en proposant la conclusion suivante : dans les entretiens One Health, la nature incertaine du risque sanitaire conduit, du fait de la culture du risque au sein de cette communauté, à la formulation de 'résultats' qui portent sur la manière de mettre en gestion ce risque plus que sur des livrables sanitaires. Ainsi, il ressort des entretiens des propositions de 'résultats' portant sur le fait d'avoir réussi à mobiliser et intégrer les ressources de manière interdisciplinaire. Cette formulation, assez éloignée des représentations classiques de résultats comme 'livrables' dans la fonction publique pourrait s'expliquer par la culture de la gestion de la complexité et du risque. La formulation d'un résultat pourrait donc être empreinte de la culture de gestion du risque et de la complexité à l'interface environnement – santé (Reis and Spencer 2019) sans que ce lien ne soit explicité.

14.2.1.3 Les organisations apprenantes

Pour finir, notre exploration nous a amenées à considérer la manière dont les organisations appréhendent le résultat pour développer des apprentissages collectifs. Dans les études de cas de paiements au résultat en Europe présenté au chapitre 12 et dans les entretiens One Health, nous retrouvons la dimension d'apprentissage rattachée au résultat. Le résultat est utilisé comme point de convergence entre les agents, un élément qui permet d'ancrer des évaluations et des choix de gestion à venir. En ce sens, il peut permettre un apprentissage organisationnel (Prager 2015; Revel 2004; Hatchuel 2015).

Cependant, cet apprentissage dépend du système organisationnel qui emploie le résultat comme outil de gestion, et pas du résultat lui-même. D'après nous, le choix d'un résultat n'influence pas les capacités de développer un apprentissage de l'organisation. C'est la manière dont il est intégré comme outil de gestion qui semble déterminant, du

moins dans nos terrains d'observation. Toutefois, il serait pertinent d'approfondir cette intuition de recherche.

En effet, les auteurs Burton, Kuczera, and Schwarz (2008) suggèrent que l'orientation résultat est plus favorable au développement de comportement pro-environnementaux chez les exploitants agricoles, car elle leur permet de 'développer ou démontrer des compétences dans la performance de mise en gestion'¹⁹¹. Selon eux, le paiement au résultat soutiendrait davantage un apprentissage et une appropriation symbolique de la protection de la biodiversité qu'une gestion basée sur une prescription de pratiques. N'ayant pas fait la comparaison entre les gestions orientées résultat d'une part et de prescriptions de pratiques d'autre part, nous ne saurions confirmer cette affirmation, bien que nos observations aillent en ce sens. Nous pouvons ajouter toutefois qu'une fois la décision prise d'adopter un paiement au résultat, les capacités d'apprentissage organisationnel dépendent plus de la manière dont ce résultat est intégré dans un système de gestion que du type de résultat sélectionné.

Enfin, d'un point de vue économique, l'efficacité du paiement au résultat semble dépendre de la manière dont le résultat est relié au paiement. Nous renvoyons pour cela au rapport de l'OCDE " *Alternative payment approaches for biodiversity conservation in Agriculture*" qui compare l'efficacité économique des paiements uniformes à celle des enchères environnementales (Lankoski 2016).

Ceci dit, la qualité dudit apprentissage (ou sa rapidité) pourrait être influencée par la forme de résultat. Des explorations complémentaires seraient nécessaires sur les terrains pour pouvoir se prononcer sur la question.

14.2.2 Identification d'un champ d'innovation managériale pour la gestion de la complexité

Un autre apport de notre recherche est d'avoir proposé un premier état des lieux sur les allégations managériales en présence dans le nexus environnement santé. La grande variété des propositions révèle qu'il n'y a pas à proprement parler de doctrine dominante (du moins pas à ce jour). Au contraire, nous observons dans cette niche des tâtonnements pour dépasser les orientations managériales basées sur la performance et

¹⁹¹ Traduction libre de l'anglais.

la preuve et qui s'accompagnent d'un manque de vision globale pourtant indispensable aux politiques de santé publique (voir Annexe 13 : communication au congrès EGPA).

14.3 Contributions aux travaux dans le champ de la performativité critique

Notre recherche doctorale contribue au champ de la performativité critique de plusieurs manières : 1) tout d'abord, elle illustre les enjeux associés à la polysémie d'un terme en cours de performance ; 2) elle propose ensuite le concept « d'allégation managériale » pour désigner les représentations gestionnaires véhiculées dans les discours ; enfin, 3) elle a permis d'identifier de nouveaux terrains thématiques pour les sciences de gestion où se retrouvent des propositions gestionnaires innovantes, parmi lesquels une tentative de mise en œuvre d'une approche pragmatiste.

14.3.1 Attirer l'attention du gestionnaire public sur la polysémie du terme résultat au croisement agriculture – environnement -santé

Les propositions de résultats que nous retrouvons dans la littérature des sciences de la conservation portent en elles une représentation (même inconsciente) de ce que devrait être un 'bon' résultat. Cette dimension gestionnaire associée à une proposition scientifique ne doit pas être considérée comme un frein à son adoption dans les politiques publiques. Toutefois, selon nous, elle gagnerait à être 1) explicitée par les scientifiques qui formulent une proposition ; et 2) considérée par les gestionnaires praticiens. Ainsi, il ne s'agirait pas de reprendre tel quel un résultat considéré comme scientifiquement pertinent en faisant abstraction du contexte de sa création et de ses conditions de validité ; mais bien d'estimer dans quelle mesure il est compatible avec le schéma gestionnaire en construction. Selon nous, une considération des allégations managériales sous-jacentes à la formulation de ce résultat peut renforcer la pertinence de son choix d'intégration.

Cette recherche doctorale a donc une valence d'alerte aux gestionnaires publics sur l'apparent consensus entourant l'adoption de paiements au résultat ; ainsi que sur les conditions gestionnaires nécessaires pour que cet instrument livre effectivement son potentiel de protection accrue des agroécosystèmes.

14.3.2 Consolider l'apport conceptuel : le concept d'allégation managériale

Tout au long de la recherche, nous avons utilisé le terme « d'allégation managériale » qui décrit les représentations managériales associées à la prononciation d'un discours. Ce sont des croyances en la manière de mettre en gestion l'objet qui fait l'objet du discours. Ces allégations peuvent être fondées sur la science, ou bien être le fruit d'une certaine culture de représentation des couples problème-solution partagée dans une communauté épistémique. Elles peuvent être explicites, par exemple affirmant qu'il faut un résultat quantifiable et mesurable par un expert ; ou implicite, par exemple en proposant un indicateur de résultat qui a la propriété d'être quantifiable et mesurable par un expert.

Dans le langage courant, le terme d'allégation est souvent utilisé avec une connotation négative, cf. encadré ci-dessous.

Encadré 30 : Définition d'allégation (CNRTL 2023)
A - Action d'alléguer, de mettre en avant
B. – P. ext., ordin. péj. Affirmation, assertion (mal fondée, voire mensongère) :

Notre proposition du concept d'allégation managériale ne porte pas sur la pertinence scientifique (ni rationnelle, ni même gestionnaire) du discours, mais sur ses sous-entendus gestionnaires qui lui sont associés ; sur les représentations qui tentent de performer à travers le discours. Tout comme une allégation de santé pour un produit de consommation est soit vraie soit mensongère, mais traduit de toute manière une représentation d'un lien entre le produit et l'élément de santé qu'il prétend améliorer ; l'allégation managériale traduit une représentation de ce que devrait être une bonne mise en gestion selon son énonciateur.

Selon nous, ce concept ouvre la possibilité, dans les recherches en performativité critique, de décrire de manière plus fine ce qui est en cours de performance. En complément des études en performativité qui portent sur les mots (Austin, 1975), les actes des calculs, les concepts (Butler, 1993) – voir chapitre 4 - ce concept propose de saisir les cas où ce sont des représentations managériales elles-mêmes qui tentent de performer.

14.3.3 Identifier une potentielle performance en cours de pratiques pragmatistes dans le secteur public

Dans nos terrains d'observation, nous retrouvons des allégations managériales qui mettent en avant 1) l'importance d'une approche collective de la gestion (y compris à l'échelle d'un territoire) ; 2) le besoin de reconnaître les savoirs expérientiels ; 3) la pertinence de l'adoption d'une approche contingente, au cas par cas , 4) l'inspiration d'expériences similaires pour la construction d'une gestion ; et 5) l'insistance sur le processus de mise en gestion plus que sur le livrable de l'organisation pour permettre un apprentissage organisationnel. Ces allégations sont autant de **faisceaux d'indices d'une proximité des représentations entre les communautés épistémiques observées et la philosophie pragmatiste**. Nous pouvons nous demander quel est le potentiel des enjeux émergents complexes pour être un creuset d'innovation managériale de type pragmatiste ; surtout dans un contexte public.

Plus spécifiquement, la tentative de performance en cours de l'approche One Health nous semble être un terrain qui mériterait d'être approfondi. En effet, cette approche, qui présente de fortes similitudes dans le discours avec la pensée pragmatiste, tente de performer dans un espace (le secteur public européen) qui n'est pas familier de ce genre de doctrines gestionnaires (Lorino 2020 Chapitre 1). La tentative de performativité d'une approche pragmatiste au sein d'une administration publique européenne empreinte d'un héritage cartésien (surtout en France) est une gageure. Nous pouvons nous attendre à plusieurs évolutions : un échec de la performativité, une transformation de l'énoncé performatif One Health pour correspondre aux pratiques gestionnaires actuelles avec un nom nouveau, ou une réelle transformation gestionnaire.

La reconnaissance ces similitudes avec le mouvement pragmatiste pourrait faire l'objet d'investigations complémentaires. À ce stade, un approfondissement des allégations managériales et des pratiques gestionnaires du courant pragmatiste nous semble être une piste intéressante d'inspiration pour les praticiens One Health qui cherchent à faire performer One Health.

14.4 Identification de nouveaux territoires thématiques pour les sciences de gestion

Enfin, notre recherche a révélé l'intérêt d'explorer des champs disciplinaires éloignés des sciences de gestion, qui constituent des 'niches-innovation' (Brûlé-Gapihan, Laude, et Maclouf 2017) pour les allégations gestionnaires.

Le nexus environnement santé en général, et l'institutionnalisation de l'approche One Health en sont de bons exemples, puisqu'ils sont des espaces de rencontre entre plusieurs allégations managériales sur le rapport au résultat, le rapport entre connaissance et action, le rapport à la gestion de complexité.

Selon nous, ces 'niches-innovation' sont autant d'espaces d'innovation gestionnaire. Dans une Communication au congrès AIRMAP 2021 : *Les politiques en faveur de la biodiversité et de la santé, nouveau territoire pour le management public* (Chamoïn et Maclouf 2021b) (rapportée en Annexe 12); nous présentons la manière dont des concepts circulent entre les sciences du vivant et les gestionnaires publics par le truchement des sciences transformatives ; créant des espaces d'innovation managériale qui nous semblent jusqu'à présent sous-explorés.

Conclusion du chapitre 14 : Une approche pragmatique pour la gestion publique des enjeux écologiques et sanitaires émergents ?

Ce chapitre présente les apports de cette recherche doctorale pour différents champs des sciences de gestion. Tout d'abord, il récapitule les apports théoriques et pratiques de notre travail sur la notion de résultat, qui vient proposer une cartographie des différentes sensibilités gestionnaires actuelles, en prolongement de nombreux travaux. Ce chapitre présente également une mise en perspective des tentatives de réponse gestionnaires face à la complexité spatio-temporelle, de la gestion du risque et de l'apprentissage collectif propres aux enjeux écologiques et sanitaires émergents. Nous avons contribué à montrer que l'orientation résultat s'articule avec les enjeux de gestion de la complexité du vivant, et du risque, et de l'évaluation de la performance de l'action publique. Nous décrivons deux extrêmes de positionnement des chercheurs et de leurs discours vis-à-vis de la dynamique de mise en gestion de ces enjeux émergents. Entre 'prescripteurs' et 'accompagnateurs' de la mise en gestion juste, le

gestionnaire praticien devrait expliciter ce qu'il attend des sources de connaissance scientifique et concevoir l'espace de formulation en cohérence.

Il présente également les contributions de cette recherche aux champs de la performativité critique par la proposition du concept d'allégation managériale d'une part ; et des approches pragmatistes d'autre part en identifiant une niche-innovation dans le mouvement One Health en cours de performance.

Ainsi, ce chapitre présente un récapitulatif des différents apports théoriques et conceptuels de cette recherche. Il ouvre des perspectives sur le potentiel d'innovation managérial pour la gestion d'enjeux émergents. Selon nous, ce potentiel d'innovation tient dans la similitude entre les allégations managériales observées et les propositions de la pensée pragmatique.

CHAPITRE 15 - DEFIS ET PERSPECTIVES DE MISE EN ŒUVRE DE PAIEMENTS AU RESULTAT

L'homme est capable de faire ce qu'il est capable d'imaginer.

René Char

Introduction du chapitre 15

Jusqu'à présent, notre recherche s'est focalisée sur le premier niveau de défi, en explorant de manière outillée les propositions de résultat formulées dans différents terrains. Or, la mise en œuvre de paiement au résultat pour la protection de la biodiversité et de la santé publique présente trois niveaux de défis, qui s'articulent les uns aux autres de sa conception à sa mise en œuvre. Le premier défi est la définition du résultat scientifiquement pertinent pour faire l'objet d'une rémunération ; le second est l'articulation entre le résultat sélectionné et les modalités de mises en gestion ; et le troisième niveau de défi consiste en l'acceptation par les parties intéressées de cette mise en gestion.

Dans ce chapitre, nous nous penchons donc sur les autres défis qu'un gestionnaire public doit s'attendre à rencontrer dans le processus de mise en œuvre d'un paiement d'un résultat scientifiquement défini. Nous proposons des pistes de réflexion sur la pertinence et les modalités de mise en application de paiements au résultat par les gestionnaires publics, pour des enjeux écologiques émergents. En cela, nous revenons aux questionnements qui ont initié le travail de recherche doctorale, et montrons comment celui-ci a permis de les mettre en perspective.

Ainsi, notre mobilisation initiale de la *Garbage can theory* (Cohen, March, and Olsen 1972) doit nous alerter sur le contexte de décision stratégique. En effet, la littérature gestionnaire révèle des situations d'échec de la rationalité dans les organisations (Crozier and Friedberg 1977a). Or, nous avons vu dans le reste de la recherche doctorale qu'il n'existe pas de conception unifiée de ce que devrait être un résultat dans la science. La recherche de rationalité gestionnaire ne saurait donc s'appuyer entièrement et uniquement sur le propos scientifique. Ainsi, le gestionnaire doit

s'attendre à ce que la décision stratégique ne soit pas un processus rationnel, mais l'aboutissement de jeux de parties intéressées.

Dans une première partie de ce chapitre, nous rassemblons les dimensions qui doivent être considérées de manière unifiée pour la mise en œuvre de paiement au résultat. Nous décrivons de manière plus approfondie le défi de l'articulation entre le résultat retenu et la manière dont celui-ci s'inscrit dans l'action. Nous présentons pour cela une série de questionnements destinés à soutenir la réflexion d'un gestionnaire public souhaitant concevoir des paiements au résultat.

Dans la deuxième partie, nous présentons les points qui nécessiteraient un approfondissement pour parfaire l'étude des défis de la mise en œuvre des paiements au résultat pour la protection de la biodiversité et de la santé dans le secteur public.

Enfin, dans la troisième partie, nous abordons le défi de la mise en œuvre d'un paiement au résultat qui entraîne les parties prenantes. Bien que nos observations nous permettent d'en appréhender la difficulté, une transition gestionnaire vers un système de paiement au résultat nécessite d'entraîner des parties prenantes sur lesquelles le gestionnaire public a un pouvoir modéré.

15.1 Défi stratégique du couplage entre résultat et schéma gestionnaire

15.1.1 Pourquoi approfondir la dimension stratégique de l'adoption de paiement au résultat ?

Il est probable qu'un gestionnaire public, lorsqu'il entame une réflexion sur la mise en œuvre de paiements au résultat, ait déjà une prédisposition à adopter un type de résultat par rapport à un autre ; ou bien que ses interactions avec des scientifiques de la conservation orientent son choix de résultat à intégrer. Or, notre travail a démontré que le travail de formulation d'un résultat pertinent à l'interface entre sciences et gestion publique est influencé par des aspirations plus larges : le maintien d'un discours de rationalité, le besoin de reconnaissance mutuelle d'une légitimité, le désir transformatif de certains scientifiques, etc. Ainsi, un résultat sélectionné pour faire l'objet de

paiement au résultat pour la protection de la biodiversité est indissociable de ce cadre particulier (de ce *Garbage can*) qu'est l'interface sciences-décision publique.

Cependant, les politiques publiques de protection de l'environnement interagissent avec un public extérieur au domaine de l'administration publique au sens strict : les utilisateurs de biens publics, les agriculteurs (ou récipiendaires du paiement au résultat), et les scientifiques qui appuient la formulation et le suivi de production du résultat, ainsi que plus largement l'opinion publique, etc. Or, nous l'avons vu dans la thèse, les représentations managériales des paiements au résultat sont variables dans chaque communauté épistémologique (Haas 1992; Meyer and Molyneux-Hodgson 2011). Une mise en œuvre de ces politiques publiques va faire se rencontrer plusieurs communautés, et donc plusieurs représentations de 'résultats types', voire d'autres modes de gestion (par exemple des cahiers des charges). La stratégie de mise en œuvre va donc se confronter à une diversité de parties intéressées, qui ont elles-mêmes leurs propres cadrages.

Il s'agit donc pour le gestionnaire public de développer une approche stratégique et non pas idéale, et d'avoir un rapport pratique aux problèmes à résoudre. Si le gestionnaire veut mettre en place des paiements au résultat, il va devoir entrer en interaction avec les parties intéressées, il va devoir entrer en négociation (Feger et Mermet 2018). Nous entrons alors dans le champ de la stratégie entourant le résultat environnemental, tel qu'il est porté par le courant de recherche en *Analyse stratégique pour la Gestion Environnementale* (ASGE) (Mermet et al. 2005).

15.1.2 Quelques couples « résultat – schéma de gestion » auxquels un gestionnaire public peut être confronté

Ainsi, la formulation du résultat retenu et le design gestionnaire qui lui est associé vont dépendre des représentations gestionnaires dominantes dans les différentes communautés épistémiques. Les confrontations entre parties prenantes ne porteront pas uniquement sur le résultat, mais aussi sur les représentations sous-jacentes qui se cristalliseront sur la formulation du résultat.

Les travaux sur les catégories de représentations de l'action collective pour la protection de la biodiversité peuvent éclairer le gestionnaire public sur les couples

« résultat- design de gestion » qu'il doit s'attendre à rencontrer. Nous renvoyons ici aux travaux de Laurent Mermet Mermet (et al. 2013) qui distingue 5 types de rapports à la mise en gestion : 1) de *Government*, 2) de *Governance*, 3) de *Co-ordination*, 4) de *Minority action*, et 5) de *Revolution*.

Nos observations de recherche doctorale laissent transparaître que **la première représentation (*Government*) est retrouvée assez largement dans les discours des gestionnaires publics, ainsi que dans de nombreux travaux d'économistes de l'environnement**, dans la lignée des efforts de développement des paiements pour services écosystémiques (OCDE 2011; Petitimbart 2016). Cela se traduit par un couple « résultat-schéma de gestion » avec les caractéristiques types suivantes :

- une forte implication et mobilisation des communautés scientifiques pour la définition du résultat, et surtout du (ou des) indicateur(s) qui lui est rattaché ;
- un résultat qui serait mesurable (à défaut d'être le plus pertinent) sur de vastes échelles géographiques ;
- l'existence de modélisations sur le coût de production du résultat en comparaison du coût en termes de bien public généré (ou de mal public évité) ;
- une implémentation conçue de manière descendante, ou *top-down* (même si des consultations peuvent être envisagées).

Nous retrouvons la **représentation de type *Government* chez des chercheurs à iDiv** (voir 5 §5.2). Les aspirations combinées de la recherche de 'preuve de rationalité', associé à la formulation d'instruments de gestion par une institution qui « *cherche à modifier les comportements à travers divers outils et orientations politiques* » (Mermet et al. 2013, p. 5) oriente la formulation du résultat payable vers des résultats mobilisables pour la prise de décision publique. Mais sans garantie que la décision finale appuie sa légitimité sur la rationalité scientifique du mode d'action collectif approuvé. Nous retrouvons des discours attachés à ce type de paradigme dans les recherches de la branche de la 'Nouvelle gouvernance publique' (Pupion, 2021). Également du côté des scientifiques, dans le mouvement des sciences transformatives. Les chercheurs cherchent à influencer les prises de décision des gestionnaires publics en partageant les connaissances scientifiques. Cela se manifeste par des évaluations des politiques publiques d'un point de vue de l'efficacité scientifique - par exemple *Is the CAP fit for purpose? An evidence-based fitness check assessment* (Pe'er et al. 2017) - ;

ou la publication de *position papers* où sont développées des propositions gestionnaires (par exemple *A greener path for the EU Common Agricultural Policy* (Pe'er et al. 2019). Le couple « résultat-schéma gestionnaire type » auquel le gestionnaire public doit s'attendre de la part de ces parties prenantes serait donc une forme de consensus autour de paiements aux résultats établis sur la base du volontariat, avec un objectif de recrutement progressif de nouveaux participants séduits par la preuve de concept. Il pourrait être compatible avec la création d'un marché¹⁹².

Dans nos observations, **la représentation de type *Co-ordination* se retrouve mise en avant dans les communautés ancrées dans une approche sanitaire du nexus environnement santé**, et de manière très explicite dans l'approche EcoHealth ; ainsi que dans certains cas pilotes européens¹⁹³ de notre étude. Les parties intéressées elles-mêmes qui prennent en main l'action collective. Ce rapport à l'action s'appuie sur des communautés relativement restreintes, où un contact direct est possible, et où une communauté se crée autour du projet gestionnaire. Les scientifiques adoptent un rôle d'accompagnement dans la mise en gestion. La notion de création et d'animation de communauté est indissociable du résultat. Chez les personnes partageant cette représentation, le gestionnaire public doit s'attendre à ce que le couple « résultat-schéma de gestion » au résultat se fait sur une base de volontariat, et à une échelle géographique limitée (inférieure ou égale à celle de l'agroécosystème) à partir d'un résultat qui n'est pas nécessairement un optimum écologique par rapport aux efforts consentis.

Pour ce qui est de la **représentation *Minority action***, nous l'avons retrouvée ponctuellement dans certains cas pilotes portés par des associations de protection de l'environnement¹⁹⁴. Le faible nombre de cas observés dans notre thèse ne permet

¹⁹² Pour une illustration en cas réel, nous renvoyons aux premières expérimentations de paiement au résultat, menées en 2000 dans le Baden-Werttemberg pour la préservation de la diversité en plantes vasculaires prairiales (Matzdorf, Kaiser, and Rohner 2008; Matzdorf and Lorenz 2010).

¹⁹³ Par exemple au chapitre 12, les cas pilotes UK2 et UK6 (voir chapitre 12 § 12.3.1.17 et §12.3.1.18), ou I10 (§12.3.1.12 cas pilote I10The Burren Program) où les agriculteurs dirigent le programme et décident eux-mêmes des mesures qu'ils souhaitent mettre en œuvre. Ces cas pilotes illustrent ce à quoi pourrait ressembler un paiement au résultat selon le paradigme de la *co-ordination*.

¹⁹⁴ Voir par exemple le cas pilote G1 sur les Nids de busards cendrés et G2 pour la protection des oiseaux nichant au sol, initié par l'association NABU (NABU 2022). Une association de protection des oiseaux de proie y rémunère les agriculteurs d'un espace pour leurs résultats en termes de conservation.

Nous pouvons en trouver une autre illustration dans le cas Vittel (INRA Département de recherches Sciences pour l'Action et le Développement 2018; Perrot-Maître 2006). Ici, c'est un industriel de l'eau minérale qui a développé une stratégie pour assurer une protection sur le long terme de la qualité de son eau (Déprés, Grolleau, and Mzoughi 2005). Le système de gestion finalement retenu combine des paiements au résultat et un soutien logistique aux agriculteurs par l'intermédiaire d'une structure créée spécialement à cette fin Agrivair (Nestlé Waters 2018). Le mode de gestion retenu passe par un intermédiaire privé qui

pas de trancher sur un idéal type de couple « résultat-schéma de gestion » pour ce système de mise en gestion ; mais il requiert dans tous les cas une mobilisation de ressources conséquentes pour être mis en place.

Pour finir, d'après nos observations, il semble peu probable qu'un gestionnaire public qui conçoit un schéma de gestion par paiement au résultat ait à interagir avec des parties prenantes empreintes d'une représentation de type *Revolution*.

En résumé, un gestionnaire public doit s'attendre à retrouver principalement les représentations de type du *Gouvernement* ou de la *Governance* chez des gestionnaires publics ; des représentations très variées dans le champ de la biologie de conservation et de la santé publique dans la lignée One Health – EcoHealth ; et des représentations de la *coordination* ou de la *minority action* chez les acteurs de terrains à la recherche de création de communautés. Ces représentations donnent des tendances sur les couples « résultat-schéma de gestion » type qui seront préférés par les acteurs rencontrés.

15.1.3 Guide à la conception du couple « résultat – schéma gestionnaire » par le gestionnaire public

Il peut être tentant pour un gestionnaire public de reproduire les schémas gestionnaires présentés dans des cas pilotes ou de la littérature académique. Pourtant, l'adoption de paiement au résultat ne prend tout son sens que si le résultat rémunéré est en cohérence avec la logique gestionnaire sous-jacente. Cette partie propose donc une succession de questionnements qui peuvent soutenir le processus de prise de décision d'adopter un paiement au résultat. Les propos ci-dessus prolongent les réflexions de recherche, mais ne relèvent pas directement de nos observations.

15.1.3.1 Quelles sont les représentations managériales en présence ?

Une clarification ou explicitation des représentations managériales sous-jacentes à la mise en gestion pourrait être une première étape importante pour la définition d'une stratégie, comme nous l'avons vu au paragraphe précédent.

coordonne les activités des agriculteurs du bassin versant. Nous avons là une modalité de paiement au résultat par un acteur privé à un intermédiaire qui s'assure de la production d'un 'résultat' par les agriculteurs d'un agroécosystème précis.

15.1.3.2 Quels sont les fondements de la légitimité de l'action

Adopter un mode de gestion par paiement au résultat implique de cristalliser à un moment (et ce même si des modifications sont possibles ultérieurement) la définition du résultat qui fera l'objet d'une rémunération. Il faut donc que 1) le processus de formulation de ce résultat ; 2) le résultat en lui-même ; et 3) les modalités de sa rétribution soient considérées comme légitimes par les groupes engagés dans le schéma gestionnaire.

Nous avons croisé dans notre recherche plusieurs sources de légitimité sur lesquelles le gestionnaire public peut s'appuyer :

- la **rationalité scientifique** avec une recherche d'optimisation de la production de bien environnemental ;
- la **rationalité économique**, là aussi avec une recherche possible d'optimisation (Public Money for Public Good) ;
- l'**adhésion** des personnes et institutions engagées ;
- le **potentiel d'apprentissage ou d'évolution** pour les personnes qui vont produire le résultat ;
- l'**acceptabilité sociale** du projet par les parties intéressées, y compris celles qui ne font pas partie du schéma de gestion.

Ces différents ancrages de légitimité poursuivis ne s'excluent pas les uns les autres. Ils vont être déterminants dans le choix de la formulation du résultat et du design de gestion qui l'accompagne¹⁹⁵. Nous y reviendrons dans le §14.2, où nous présentons des scénarios possibles de paiement au résultat pour un gestionnaire public.

15.1.3.3 Quelles sont les limites spatio-temporelles du schéma de gestion ?

Pour nos objets gestionnaires d'intérêt dans cette recherche doctorale, les dimensions spatio-temporelles revêtent un caractère particulier (cf. chapitre 2).

Le **choix de l'unité spatiale** est déterminant pour le potentiel de création de communautés de pratique, d'échanges et d'apprentissages. Une gestion à l'échelle européenne, nationale, régionale, d'un agroécosystème ou d'une commune va nécessairement orienter la formulation du résultat. Plus cette échelle est petite, plus le

¹⁹⁵ Cette remarque est valable y compris si le mode de gestion finalement retenu n'est pas un paiement au résultat.

potentiel d'effet de communauté est important. Cette dimension est également déterminante pour la pertinence scientifique du résultat proposé¹⁹⁶. Toutefois, une unité spatiale réduite engendre une perte de légitimité par d'autres aspects¹⁹⁷. Il s'agit d'explicitier les arbitrages entre plusieurs ancrages de légitimité.

Quant au **cadre temporel**, relatif à la durée du projet et à la certitude de sa continuité, il va être déterminant pour les dimensions d'adhésion, d'apprentissage, de transitions de pratiques et de mentalité¹⁹⁸.

15.1.3.4 Quelles sont les parties intéressées qui portent le risque ?

Enfin, la mise en gestion des enjeux qui nous intéresse est fortement influencée par la gestion du risque (cf §2.4). Plusieurs types de risques sont à considérer : biologiques, gestionnaires, scientifiques, financiers, politiques et d'acceptabilité sociale de certaines pratiques agricoles (cf. chapitre 2). Sur qui reposent les conséquences de ne pas réussir à produire le résultat souhaité à cause d'évènements hors de contrôle ? Cette dimension du risque ne doit pas être négligée dans un contexte de dérèglement climatique qui a des conséquences dont il est quasi impossible de se prémunir.

Selon nous, aborder une réflexion sur l'adoption de paiement aux résultats sans avoir bien explicité les positions sur tous ces paramètres¹⁹⁹ ferait courir le risque d'un non-alignement entre la formulation finale du résultat et le cadre gestionnaire dans lequel il s'inscrit. Nous retrouvons ici, pour des thématiques gestionnaires différentes, un parallèle avec ce qu'affirme Mazouz 2008 p. 178 (Mazouz, Leclerc, et Tardif 2008, 178) : *"On ne peut avoir un entendement intelligent des résultats d'une structure d'offre publique, dès lors qu'on aborde le vaste thème de la nouvelle gouvernance publique, sans d'abord définir cette notion fondamentale à la performance qu'est son contexte d'application, de gestion et d'évaluation, à savoir l'organisation (comme entité)."*

¹⁹⁶ C'est ce qu'illustrent, entre autres, les cas pilotes sur la diversité des plantes prairiales, étudiés au chapitre 12, qui adaptent leurs références à chaque biotope.

¹⁹⁷ Par exemple les coûts de transaction élevés, ou la distorsion de concurrence entre plusieurs territoires, etc.

¹⁹⁸ C'est ce qu'illustre le cas A2 sur la fixation du carbone dans l'humus, avec un contrôle sur le temps long (voir chapitre 12).

¹⁹⁹ Que sont les paradigmes de l'action sous-jacents, les ancrages de la légitimité; le cadre spatio-temporel et les risques, dans lequel viendra s'inscrire le paiement au résultat

15.2 Limites pour la mise en oeuvre

D'autres éléments importants doivent être identifiés et traités lors du processus de réflexion.

Les limites juridiques : L'adoption de paiement au résultat par un gestionnaire public doit naturellement s'inscrire dans un cadre de légalité. Il conviendrait de vérifier les latitudes offertes à un gestionnaire public pour la fixation du résultat et de son niveau de rémunération ; surtout par rapport aux mêmes latitudes dans le droit privé.

Les limites économiques : Les ressources publiques étant limitées, la conception d'un paiement au résultat pour la production d'un bien public est confrontée aux limites suivantes :

1. une production maximisée ou optimale économiquement (c'est-à-dire avec le meilleur ratio entre euro dépensé et effet environnemental), mais sur un espace limité, sorte d'îlot de production de biens publics, ou de sanctuaires de préservation ;
2. un niveau de rémunération non attractif pour engager les exploitants agricoles à adopter de nouvelles pratiques²⁰⁰;
3. La théorie des contrats appliquée aux incitations environnementales souligne un dilemme entre 1) une rémunération individuelle des exploitants agricoles au juste niveau de leurs coûts, mais avec des coûts de transaction trop élevés d'une part , et 2) une rémunération forfaitaire. Une rémunération forfaitaire est plus facile à gérer pour un gestionnaire public, mais elle présente les difficultés suivantes (Bureau et Thoyer 2014, 90–91 encadré 'contrats et incitations environnementales') :
 - un risque que le montant du forfait dépasse les coûts pour certains agriculteurs ;
 - des effets d'aubaine pour signataires qui auraient de toute manière appliqué les mesures demandées tel qu'il est explicité par la théorie de l'agence (Christensen and Læg Reid 2011),

²⁰⁰ Nous renverrons aux travaux sur les incitations financières et leur niveau pour motiver les acteurs de terrain à adopter de nouvelles pratiques (Schroeder et al. 2013).

- les agriculteurs qui s'engagent dans les contractualisations sont ceux qui ont un consentement à recevoir qui correspond au forfait ou moins (Schroeder et al. 2013), mais cela n'est pas forcément le cas des agriculteurs qui pourraient contribuer le plus efficacement à la protection de l'environnement, si le forfait est trop bas pour ceux-ci.
4. le risque d'une captation des paiements par certains acteurs selon la formulation du résultat. Par exemple s'ils sont formulés par rapport à la surface de terre agricole, un risque d'augmentation du prix de ces terres proportionnel aux revenus qu'on peut espérer en tirer ; au désavantage des exploitants agricoles non propriétaires des terres qu'ils valorisent.

Les limites sociales : Pour aller plus loin, il faudrait étudier les limites d'acceptabilité sociale d'un paiement au résultat, s'il devenait obligatoire et ne reposait plus sur du volontariat²⁰¹. Également il conviendrait de se poser la question d'un impact possible sur les réseaux professionnels existants et construits pour le nouveau mode de gestion. Quel pourrait être l'impact de l'adoption de paiements au résultat sur les professionnels de l'amont ou de l'aval des productions agricoles ?

Pour finir, notre travail de recherche n'a pas mis en discussion les interactions et adaptations réciproques entre les personnes et institutions impactées par une mise en oeuvre de paiements au résultat. Nous avons observé une performativité en train de se faire, mais nous n'avons pas étudié la manière dont cette performativité rétroagit sur son environnement. Par exemple, nous avons pu observer à la marge une mobilisation du concept de One Health dans le secteur privé, mais nous n'avons pas étudié la manière dont cette appropriation véhicule des représentations managériales compatibles avec le paiement au résultat.

15.3 Défi stratégique de la mise en œuvre et perspective locale

Pour finir, l'adoption d'un paiement au résultat nécessite de préparer la transition vers, et l'amorçage de ce type de gestion. Or, les auteurs en management public insistent sur les difficultés à instaurer une transition gestionnaire (Guilmot 2016). Sur nos sujets,

²⁰¹ Ce qui est le cas de l'immense majorité des cas observés durant la recherche doctorale.

cette transition vers les paiements au résultat est d'autant plus compliquée qu'elle doit entraîner des agriculteurs ou à une coopérative agroécologique (Burton and Schwarz 2013) ; c'est-à-dire des parties prenantes qui ne sont pas assimilables à des prestataires de service public.

15.3.1 Le besoin de coordinateurs locaux dans le processus de codification

Ainsi, la mise en relation entre le financeur et les exploitants agricoles peut être délicate, surtout si une coordination locale est nécessaire. En effet, elle requiert une coadaptation entre ces deux communautés, ou dite autrement : une codification (Cabantous et Gond 2011).

Cette situation de codification semble favorable au développement de consultantat pour accompagner le processus. En effet, *“Business historians, such as Kipping (1997, 1999) and McKenna (1995), have documented the process of commodification. They described the rise of a new profession of “management consultants” who sell analytical tools and techniques aimed at improving the process and performance of corporate strategy making”*(Cabantous et Gond 2011). C'est ce que nous développerons dans cette partie de perspective sur la transition vers des paiements au résultat.

Nous pourrions imaginer le développement de consultants en gestion agroenvironnementale qui viendraient interférer entre le gestionnaire public et l'agriculteur pour le paiement des résultats. Le recours à des acteurs intermédiaires pourrait en effet faciliter l'adoption de paiements au résultat.

La faisabilité d'un tel scénario est appuyée par nos études de cas, où nous retrouvons fréquemment la présence d'un comité de coordination et d'expertise scientifique et technique, avec un ancrage local fort (Chanut et Rival 2020). Celui-ci est alors nécessaire à l'adoption de ce nouveau mode de gestion par les agriculteurs, car ceux-ci n'ont pas (au début) ce genre de connaissances.

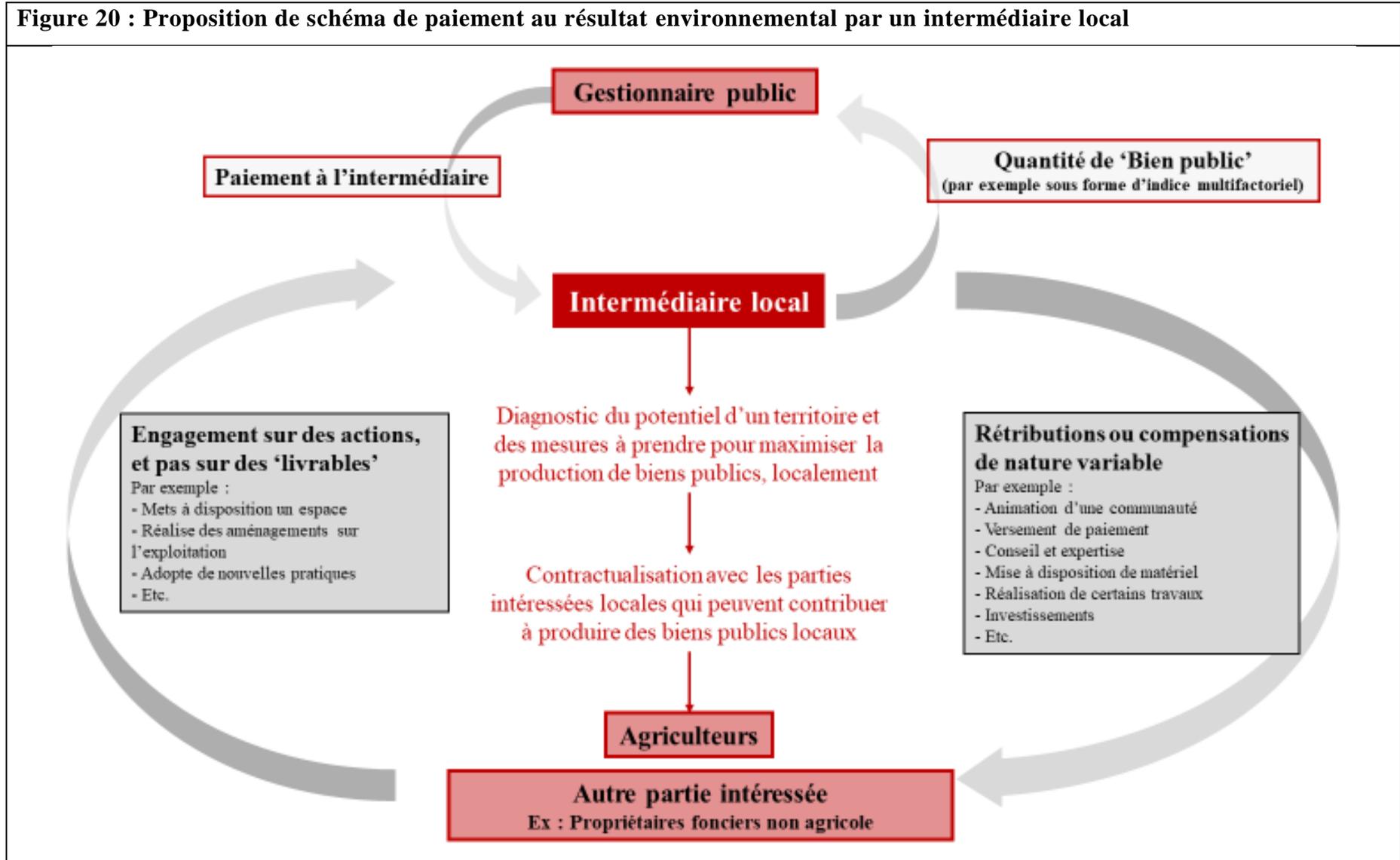
15.3.2 Proposition de scénario de mise en œuvre par un intermédiaire local

Proposons ci-dessous une description de ce que pourrait être un schéma de gestion par paiement au résultat et tel qu'illustré à la figure ci-dessous :

- le gestionnaire public rémunérerait un intermédiaire (public ou privé) pour la production de biens publics ;

- ces biens publics rémunérés seraient de nature à pouvoir être standardisés en catégorie de qualité et de quantité ;
- l'intermédiaire assurerait, à l'échelle d'un agroécosystème pertinent, une animation et un soutien aux exploitants agricoles locaux, ainsi qu'à tout autre acteur qui leur paraîtrait pertinent ;
- selon les modalités négociées entre l'intermédiaire et les acteurs de terrains concernés, l'intermédiaire serait chargé de l'animation de réseau, de l'établissement des objectifs de terrain et de leur vérification ; mais aussi de partage de connaissances et de bonnes pratiques pour arriver à l'effet escompté ;
- l'intermédiaire pourrait rétribuer les agriculteurs en paiement direct, ou en contribution de travail (ce que nous voyons dans le cas Vittel (INRA Département de recherches Sciences pour l'Action et le Développement 2018)). Il pourrait agir comme un sous-traitant de l'exploitant agricole, en gérant un aspect spécifique d'intérêt écologique sur le territoire appartenant à l'exploitation agricole (par exemple un champ d'intérêt écologique particulier).
- charge à l'intermédiaire de présenter les productions de résultat (quantité et qualité) au gestionnaire public selon un format convenu entre eux. Ou bien, dans le cas de sous-traitant de l'agriculteur, celui-ci reçoit un bilan de la contribution de son exploitation sur le résultat environnemental et le transmet aux gestionnaires publics pour obtenir directement sa rémunération.

Figure 20 : Proposition de schéma de paiement au résultat environnemental par un intermédiaire local



15.3.3 Avantages et inconvénient de cette stratégie de mise en œuvre

Un tel scénario présente les avantages suivants :

- il est pertinent écologiquement, car permet une adaptation des objectifs environnementaux aux conditions du terrain
- il permet l'établissement de communautés locales,
- il permet aux agriculteurs de conserver leur indépendance entrepreneuriale,
- à une échelle supérieure, il est possible d'établir des catégories standardisées de production de biens publics, pour en rendre compte aux contribuables,
- il fait converger directement les intérêts des exploitants agricoles sur ceux de protection de l'environnement, ce qui peut légitimement entraîner une motivation accrue d'une part, et une mutation culturelle en abolissant les silos entre producteurs agricoles et protecteurs de l'environnement.

Cependant, les coûts de transaction sont élevés dans ce scénario, surtout dans la phase de mise en place : évaluation du potentiel du territoire, construction d'un projet local et recrutement des agriculteurs concernés, procédure administrative de reddition de compte au gestionnaire public.

15.3.4 Vers des opérateurs privés producteurs de résultats environnementaux revendus à l'État ?

Pratiquement, un tel scénario (fictif) se situerait entre d'une part le cas Vittel et la création de l'intermédiaire *Agrivair* (Déprés, Grolleau, et Mzoughi 2005) ; et d'autre part la création de coopératives environnementales aux Pays-Bas (Daniel 2012). Les cas pilotes G3 et G4, I8 et I9, I10, N1, S2 et UK2, (cf. chapitre 12) présentent des fonctionnements de structures intermédiaires de ce type.

L'intermédiaire pourrait être une structure de type privée, se rémunérant sur le paiement au résultat environnemental alloué par l'État. Toutefois, dans l'hypothèse d'un transfert vers le privé, un équilibre serait à définir avec le secteur public, en particulier pour s'assurer de la production du résultat. En effet, "*Privatization and markets may reduce costs of delivering the service, while this is not universally true. Moreover, the service delivered often is transformed to make trade possible. Finally, high transaction costs may prohibit the creation of markets. The conflict between*

public goods delivery and private profit motive makes public control both important and difficult ” (Vatn 2018).

Ces éléments, et les autres non abordés dans la recherche doivent nous conduire à adopter une conduite prudente quant aux conséquences indirectes de la mise en oeuvre d'un tel scénario. D'autant plus que toutes les expériences sur lesquelles nous avons fondé notre scénario se sont déroulées dans un contexte de volontariat des agriculteurs, ce qui ne serait pas le cas si ce type de gestion devait se généraliser.

Conclusion chapitre 14

Dans ce chapitre, nous proposons un prolongement prospectif de notre travail de recherche. Alors que nos recherches doctorales portent principalement sur le défi de la formulation d'un résultat scientifiquement pertinent ; nous avons abordé les dimensions stratégiques associées à sa formulation et à sa mise en œuvre.

Nous illustrons en quoi le gestionnaire public doit s'attendre à rencontrer des conceptions variées sur ce qu'est un 'bon' paiement au résultat, et donc des propositions de couple « résultat-schéma gestionnaire » qui ne se superposent pas.

Ainsi, la mise en œuvre de paiements au résultat ne dépendra pas uniquement du gestionnaire public, mais également de l'accueil de cette proposition gestionnaire par d'autres parties intéressées. Le gestionnaire public doit s'attendre à ce que la mise en œuvre ne soit pas un processus rationnel (E. Maclouf 2020).

Nous avons proposé une série de questionnements pour soutenir la réflexion stratégique d'un gestionnaire public qui ambitionnerait d'adopter des paiements au résultat ; tout en soulignant les aspects juridiques, économiques, d'acceptation sociale et sociétale qui mériteraient d'être approfondis.

Dans la continuité, nous avons proposé trois scénarios types de paiement au résultat selon que le gestionnaire public souhaite maximiser 1) l'efficacité environnementale, 2) la simplification (ou à minima l'absence de complication) du processus de gestion par l'administration publique ; ou 3) la motivation le plus large possible des agriculteurs pour rejoindre volontairement ce mode de gestion. Ils illustrent le degré de liberté du gestionnaire public dans la définition d'un schéma de paiement au résultat, selon ses préférences stratégiques et les arbitrages en termes de légitimité.

Enfin, nous avons souligné 1) que la transition vers un mode de gestion par les résultats nécessite un accompagnement, et 2) l'importance des intermédiaires entre les payeurs et les producteurs de résultats. Nous avons proposé une esquisse de ce à quoi pourrait ressembler un paiement au résultat agroenvironnemental à large échelle en ayant recours à un opérateur intermédiaire qui assurerait localement la production de résultats environnementaux.

Conclusion générale

Construire une exploration de la notion de résultats entre plusieurs mondes épistémiques

Qu'est-ce qu'un 'résultat' pour une politique publique en prise avec des enjeux environnement-santé émergents ? C'est par ce questionnement que notre recherche doctorale a débuté, en septembre 2019, reliant les travaux en management public d'une université française avec ceux d'un laboratoire de recherche allemand sur la protection de la biodiversité et des services écosystémiques. Tout au long des trois années de recherche doctorale, nous avons conservé ce questionnement sous-jacent, malgré les nombreux détours de la recherche.

Dans un contexte de finalisation de la négociation de la future Politique Agricole Commune (PAC), annonçant l'adoption des paiements au résultat ; combinée à une double prise de conscience sociétale du déclin de la biodiversité et de ses intrications étroites avec la santé publique, nous avons porté notre attention sur les enjeux environnementaux et sanitaires émergents.

Derrière l'apparent consensus sur les paiements au résultat pour la protection des agroécosystèmes se cachent des allégations managériales variées. Le terme de 'résultat' est couramment employé dans plusieurs disciplines et communautés épistémiques, mais pas nécessairement avec la même signification. Sans être explicitement défini, chacun peut projeter sur le 'résultat' des associations de concepts. C'est pour cette raison que nous avons choisi de parler de 'notion' de résultat.

Cette recherche doctorale a donc été initiée par une intuition de recherche : **la notion de résultat est-elle véritablement partagée entre les différentes communautés épistémiques qui contribuent à la mise en gestion publique d'enjeux émergents ?** Dans le cas contraire, quelles sont les propositions alternatives ?

Cette recherche doctorale s'est donc construite comme une exploration de la notion de résultat, à travers des communautés reliant des pratiques gestionnaires de terrain ou 'situées' aux chercheurs conceptualisant des rapports au résultat.

La première phase de notre recherche doctorale a consisté à élaborer une stratégie d'exploration. Nous avons tout d'abord défini un espace à explorer : les thématiques qui condensent à la fois des dimensions environnementales (au sens environnement naturel) et sanitaires (au sens le plus large), en incluant les enjeux de protection de la biodiversité des espaces naturels anthropisés. Puis, dans cet espace, nous avons défini ce que cherchions à observer : les allégations managériales relatives à la notion de résultat.

Sur cette base, nous avons sélectionné des 'terrains' selon 1) leur potentiel de révélateurs des tendances à l'œuvre dans notre espace thématique d'observation ; et 2) la diversité des modes d'énonciations des allégations managériales que nous cherchions à saisir. La survenue de la crise sanitaire au Covid-19 au début de la recherche doctorale a permis l'ouverture de nouveaux terrains que nous avons réussi à intégrer dans notre étude (en particulier les entretiens sur One Health).

Cette construction devait nous permettre d'identifier de la manière la plus large que nos conditions de recherche le permettaient les allégations managériales relatives à la notion de résultat, sur nos thématiques d'intérêt et à l'interface entre sciences et décision publique.

Nous avons donc un ensemble de points d'entrée (nos terrains) dans l'espace que nous souhaitions explorer (le nexus environnement santé, biodiversité comprise), et une idée de ce que nous cherchions à saisir (les allégations managériales relatives à la notion de résultat).

La deuxième phase de notre recherche pouvait donc commencer. Toutefois, un premier niveau de difficulté est apparu au commencement de notre exploration. En explorant des terrains et des énoncés en provenance de champs disciplinaires autres que les sciences de gestion, nous risquions de ne pas reconnaître des allégations managériales relatives à la notion de résultat. En effet, les énoncés ne mobilisaient pas toujours explicitement le terme de résultat, et il nous semblait réducteur de restreindre notre exploration à la seule utilisation de ce terme au sens gestionnaire. Nous avons donc

commencé par construire un cadre théorique qui permet de saisir toutes les facettes de la notion de résultat. Pour cela, nous avons questionné différents pans de la littérature gestionnaire, en particulier le management public avec les travaux sur la gestion par les résultats de Bachir Mazouz (Emery et al. 2005). Nous avons recueilli puis classifié des caractères et états de caractère relatifs à la notion de résultat (au sens gestionnaire). C'est sur cette base que nous avons conçu notre guide de terrain, qui devait être assez détaillé pour permettre de reconnaître un caractère de résultat sur nos terrains, et synthétique pour servir de support à notre exploration *in itinere*. Il a pris la forme d'un tableau, que nous avons par la suite utilisé comme un codebook dans certaines de nos explorations.

Bien que ces explorations de terrain se soient déroulées de manière concomitante pour la plupart d'entre elles, nous avons choisi de les présenter selon 1) qu'elles portent sur les allégations managériales relatives à la notion de résultat qui ne sont pas explicitement présentées comme telles ou 2) que le terme de résultat apparaisse explicitement mobilisé dans un schéma de paiement au résultat.

Les terrains de la première catégorie regroupent l'investigation des allégations managériales dans les publications scientifiques des approches intégrées de la santé du nexus environnement -santé ; ainsi que nos explorations relatives à la mise en œuvre de l'approche One Health en Europe. Synthétiquement, ces terrains, très riches en représentations managériales, révèlent deux dimensions des rapports au résultat : 1) comme une preuve d'amélioration d'un problème sanitaire ou environnemental ; ou 2) comme un processus de mise en gestion. D'ailleurs, les deux rapports ne s'excluent pas mutuellement. La valorisation de la deuxième dimension peut s'expliquer, selon nous, par une recherche de valorisation des approches préventives par rapport aux approches réactives dans les approches intégrées de la santé. En effet, le résultat (au sens gestionnaire de livrable) d'une approche préventive intégrée de la santé efficace est une absence. Par exemple, il n'y a pas d'émergence de maladie. En ce sens, le nexus environnement santé, avec son insistance sur la prévention, forme une niche-innovation (Brûlé-Gapihan, Laude, et Maclouf, 2017) où peuvent se développer des représentations managériales originales.

Les terrains d'exploration de la seconde catégorie focalisaient l'attention sur l'étude explicite des 'paiements au résultat'. L'exploration s'est appuyée d'une part sur

l'animation d'un atelier sur les paiements au résultat pour les chercheurs dans le cadre d'une conférence annuelle d'iDiv ; et d'autre part sur une analyse en seconde main de cas pilotes européens de mise en œuvre de paiement au résultat pour la préservation de la biodiversité des agroécosystèmes. Ces deux terrains sont également riches en éclairage sur la notion de résultat, parce qu'ils démontrent d'une part les difficultés à intégrer un résultat scientifiquement pertinent dans un système de gestion, et d'autre part l'importance de considérer, en même temps que le résultat, les conditions de sa mise en œuvre. Les cas pilotes soulignent l'importance de facilitateurs (ou intermédiaires) pour faciliter la rencontre entre résultat scientifique et gestionnaire. Dans ce volet de la recherche, nous retrouvons là encore une multitude de propositions de résultats pouvant faire l'objet d'une rétribution, y compris des résultats définis comme des actions (et non comme des livrables).

Ainsi, l'adoption de paiements au résultat sous une apparence simplicité de principe, recoupe de nombreuses formes possibles de mise en application selon les paradigmes de ses concepteurs, l'espace et le temps considéré, les types d'ancrage en légitimité recherchés, et les moyens alloués au financement de cette mise en gestion. Nos observations nous ont montré à quel point le contexte de mise en œuvre, et l'articulation des paiements avec d'autres canaux d'interaction étaient déterminants pour le succès de ce mode de gestion.

De l'ensemble de nos observations, nous pouvons conclure plusieurs propositions :

1 - Il n'existe pas de 'résultat' naturel ou universel sur les thématiques écologiques et sanitaires. Ainsi, les propositions de résultat, qu'elles viennent des chercheurs en sciences de la conservation ou de la santé publique, ou des gestionnaires, sont empreintes des représentations managériales de leurs énonciateurs. Il n'y a donc pas de représentation commune de ce que doit être un 'résultat' à l'interface sciences – décision publique.

2 - Les tentatives de réponse gestionnaires face à la complexité des thématiques mises en gestion prennent deux polarités : soit la concentration sur un résultat production (ou livrable), soit la concentration sur des critères de processus de mise en gestion. Les sciences du vivant possèdent leurs propres allégations managériales, partagées au sein de culture épistémique selon, entre autres, les disciplines de rattachement. Ces

allégations managériales peuvent être des sources d'inspiration pour les gestionnaires chercheurs, dans la mesure où elles brouillent les habitudes de pensée, en utilisant des termes gestionnaires de manière innovante. Par exemple, nous observons un nœud de représentations entre résultat et processus de mise en gestion dans les contextes de prévention.

3 - L'étude d'un résultat prend tout son sens si elle inclut le contexte et les représentations gestionnaires qui l'ont vu se former. En effet, nos observations ne permettent pas d'inférer à partir de l'observation d'un résultat, des représentations managériales qui lui sont attachées. Nos observations ne permettent pas non plus d'anticiper les formes que prendront les propositions de résultat à partir des représentations managériales de ses concepteurs, même si ce point mériterait d'être approfondi dans de futures recherches.

4 - Enfin, nous observons de fortes similitudes entre les propositions de mise en gestion de la complexité avec les doctrines et pratiques pragmatistes. Ce dernier constat peut surprendre dans un contexte de gestion publique, qui semble plus proche des approches cartésiennes (Lorino 2020).

Contributions de la recherche doctorale aux travaux en gestion

Tout au long de cette recherche doctorale, nous avons navigué entre plusieurs disciplines, plusieurs univers de recherche et de rapports à l'action, plusieurs pays de cultures gestionnaires variées. Cette expérience a sans doute contribué à éclairer des questionnements de nature similaire, bien qu'ils ne soient pas formulés de la même manière. Ce travail poursuit les recherches en sciences de gestion et du management, en apportant des contributions théoriques et pratiques.

Contributions théoriques

Un premier apport théorique a été de développer un **cadre théorique de la notion de résultat en sciences de gestion**. Ce cadre théorique permet d'identifier les différentes représentations managériales rattachées à la notion de résultat d'une part. D'autre part, sa formulation synthétique sous forme de 'guide de terrain' permet de l'utiliser pour explorer des champs disciplinaires qui n'emploient pas le terme 'résultat' au sens gestionnaire.

Notre second apport théorique et pratique a été la caractérisation des différents types de résultats et des différentes mobilisations possibles pour l'action managériale. Cet apport a été formalisé en un **cadre conceptuel pour la formulation de résultat** construit sous la forme d'un schéma (fig. 19 chapitre 13).

Notre troisième apport au développement des théories gestionnaires tient en **l'ouverture de nouveaux champs d'exploration pour les chercheurs en gestion**. Nous avons identifié que les sciences du vivant portant sur des enjeux émergents sont un creuset pour penser la gestion de la complexité et du risque (Funtowicz and Ravetz 1994; Reis and Spencer 2019) par le secteur public. Il s'agit de nouveaux champs d'exploration pour les sciences de gestion dans un contexte académique, qui jusqu'à présent sont demeurées relativement éloignées de ces thématiques.

Enfin, la recherche doctorale contribue aux réflexions théoriques en sciences de gestion en illustrant une réponse possible face aux difficultés de la mise en gestion de l'incertitude et du risque, par un rapprochement avec les préceptes des philosophies pragmatistes (Dewey, 1929).

Contribution conceptuelle

Nos contributions conceptuelles correspondent à des propositions de définitions, ou de nouveaux mots pour décrire nos observations.

Pour décrire les types de résultats rencontrés, nous avons proposé de nouveaux termes qui précisent la nature du résultat. Ainsi, nous avons employé les termes de '**résultat-production**' en opposition au terme de '**résultat-absence**' qui est employé dans des situations de prévention pour tenter de rattacher les aspirations gestionnaires avec les injonctions à employer le terme de 'résultat'. Nous avons également proposé les termes de '**résultat-objet**' qui portent sur l'objet gestionnaire mis en gestion ; et de '**résultat-processus**' qui portent, eux, sur la manière dont l'objet gestionnaire est mis en gestion (cf. § 10.5.2).

Nous avons également proposé le terme de '**Praticien One Health**' pour décrire les professionnels du secteur public en charge de concevoir et de mettre en application une approche intégrée de la santé. Ce terme s'est construit comme un pont entre l'emploi du terme de 'praticien' utilisé en science de gestion (Gibert, 2011). Il permet de reconnaître la dimension 'gestionnaire' non seulement du travail, mais aussi des

réflexions managériales chez des professionnels qui se définissent spontanément davantage comme des professionnels de santé.

Implications pratiques

Pour guider les pratiques des gestionnaires praticiens en quête de paiements au résultat, notre recherche a produit un cadre conceptuel qui condense les différentes facettes de la notion de résultat, et éclaire comment celui-ci pourra être intégré au design gestionnaire. Nous avons proposé des **perspectives pour l'action publique** (cf. fig. 19 au chapitre 15) qui permettraient, selon nous, de faciliter la mise application d'une ambition environnementale appuyée sur des connaissances scientifiques.

Notre travail a également permis **d'identifier le courant pragmatiste comme source d'inspiration managériale** pour la mise en gestion d'enjeux émergents complexes. Selon nous, un gestionnaire praticien pourrait s'inspirer des pratiques de terrain développées dans ce courant.

Enfin, au-delà de l'étude du résultat *sensu stricto*, notre travail de recherche possède une **valeur d'alerte aux décideurs publics** sur les nombreux types de défis associés à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre d'approches dites 'orientées - résultat' pour des enjeux émergents.

Perspectives de recherche

Notre recherche doctorale s'est déroulée comme une exploration, structurée certes, mais à tâtons, des points de convergence entre plusieurs disciplines. De nombreuses dimensions de notre espace d'exploration dans le nexus environnement -santé demeurent inabordés, et nos points d'entrée bénéficieraient d'un approfondissement. Ce manuscrit est donc un propos d'étape, une balise dans le processus d'exploration toujours en cours.

Plusieurs points ont piqué notre curiosité de chercheur, comme autant de pistes à suivre dans des approfondissements ultérieurs.

Un premier point consiste en l'étude et la valorisation de **l'ensemble des allégations managériales exprimées dans la littérature scientifique du nexus environnement santé**. Notre étude des publications *peer*-reviewed au chapitre 9 a permis de mettre en

évidence une diversité de représentations de résultats, mais aussi de rapports à la complexité, à la manière de relier connaissance scientifique et mise en gestion, à l'évaluation de la performance, qui dépassent la simple notion de résultat. Un travail de description synthétique a été initié, avec une communication auprès de chercheurs en sciences de la conservation (voir Annexe 7- *Nature & Health Conference*), et devrait se poursuivre pour toutes les approches intégrées de la santé. Au cours de la thèse, les échanges avec les chercheurs en sciences de la conservation et de la santé publique ont confirmé un fort intérêt de ces communautés pour un tel travail réflexif et prospectif sur les fondements théoriques de leurs approches.

Cela est particulièrement vrai pour **l'approche intégrée de la santé One Health**. La richesse des données collectées lors des entretiens devrait faire l'objet de valorisations plus approfondies de différente nature. Tout d'abord, une comparaison plus approfondie du discours One Health au regard des doctrines et pratiques des courants pragmatistes. Face à des situations d'incertitude scientifique et de gestion de risque, nous voyons apparaître des discours similaires aux discours pragmatistes qui évoquent deux ouvertures pour de futures recherches.

Premièrement, et puisque nous avons mobilisé le concept de 'niche-innovation' (Brûlé-Gapihan, Laude, et Maclouf 2017), inspiré des approches évolutionnistes des paradigmes en sciences de gestion (Maclouf 2017), il serait passionnant d'interroger ce qui semble être une émergence d'une pensée pragmatiste dans un contexte de gestion publique. Un tel discours était-il en germe dans One Health à cause de l'ancrage dans les sciences du vivant des praticiens One Health en Europe ? Auquel cas, le processus d'institutionnalisation de la Santé Publique Vétérinaire en Europe (Ollivier 2013) aura été l'occasion d'exprimer ce potentiel ? Ou au contraire, voit-on un phénomène d'homoplasie²⁰² (Lecointre 2007) paradigmatique entre One Health d'une part et la pensée pragmatiste d'autre part ?

Deuxièmement, ce rapprochement porte un potentiel de soutien à la mise en œuvre des approches intégrées de la santé. Il serait par ailleurs intéressant d'étudier le processus en cours d'institutionnalisation publique d'une approche 'pragmatistoïde'.

²⁰² Homoplasie : acquisition de caractéristiques similaires chez des taxons différents et qui ne proviennent pas d'un ancêtre commun (par exemple les ailes des oiseaux et des chauves-souris).

Une première étape consisterait à caractériser la nature des obstacles à l'institutionnalisation de One Health en Europe ; c'est-à-dire les difficultés de performance qu'elle rencontre dans un contexte de management public. À ce jour, nous avons déjà initié ce travail, en analysant de manière resserrée les discours de praticiens One Health sur la place du pilier environnemental dans la mise en œuvre de l'approche. Le pilier environnemental de One Health étant le plus difficile à intégrer, il illustre les tensions gestionnaires et les techniques d'adaptation réciproques d'une performativité en cours prenant la forme d'une institutionnalisation. Enfin, sur ce volet de données, une comparaison entre les énoncés allemands et français serait particulièrement pertinente. Ces deux pays sont des moteurs de la construction des politiques publiques sanitaires européennes, et il serait utile d'estimer dans quelles mesures leurs représentations managériales de One Health sont concordantes. Un tel approfondissement correspond à un intérêt des praticiens One Health.

D'un point de vue de recherche académique en gestion, les données collectées dans les entretiens avec des praticiens One Health ouvrent le champ à un approfondissement des spécificités de la gestion de risque.

Pour finir, ce travail gagnerait à être partagé auprès des différentes communautés qui ont contribué à son élaboration. En particulier, il serait intéressant de proposer une présentation au *Result-based payment network* sur la base de notre analyse des cas pilotes européens. De même, une diffusion de nos observations et conclusions auprès de la communauté One Health pourrait contribuer au processus de performativité en cours d'une part, et enrichir notre analyse d'autre part. Une restitution d'une partie des travaux sur One Health a déjà eu lieu dans le cadre d'un groupe de travail lors de la conception du quatrième Plan National Santé-Environnement (PNSE4) en 2022.

En conclusion, notre exploration interdisciplinaire a été fertile par bien des aspects. Tout d'abord, elle a participé d'une pollinisation croisée entre des conceptions de ce qui fait l'intérêt d'une recherche, et des méthodologies de collecte et d'analyse de données. Elle a également contribué à instaurer une discussion entre les sciences de gestion et les sciences du vivant sur les innovations nécessaires à la prise en charge des enjeux environnementaux et sanitaires de plus en plus pressants. Les sciences de gestion développent des cadres de pensée, et des méthodes de mobilisation pour un agir

collectif. Les sciences de la conservation s'emploient à décrire et en même temps transformer notre rapport au vivant. Le travail de thèse a contribué à clarifier la notion de résultat mobilisée par ces deux disciplines. Il attire l'attention sur l'importance du choix des mots et de partager un lexique commun lors de travaux interdisciplinaires. Au regard des crises climatiques, de perte de la biodiversité et sanitaires, un dialogue renforcé entre ces deux disciplines est plus que jamais nécessaire.

En écho à notre incipit²⁰³, nous espérons modestement que ce travail aura contribué à développer 'une logique de demain' pour faire front commun face aux 'turbulences' à venir.

²⁰³ ” *Le plus grand danger dans les moments de turbulence, ce n'est pas la turbulence, c'est d'agir avec la logique d'hier*”, Peter Drucker Théoricien américain du management 1909-2005

Bibliographie

- 1S. 2022. “1S – Une Seule Santé.” December 17, 2022. <http://uneseulesante1s.fr/>.
- Abrahamson, E, H Berkowitz, and H Dumez. 2016. “A More Relevant Approach to Relevance in Management Studies: An Essay on Performativity.” *Academy of Management Review* 41 (2): 367–81. <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0205>.
- Abric, J.-C., ed. 2003. *Méthodes d'étude des représentations sociales*. Ramonville Saint-Agne [France]: Erès.
- ABU. 2022. “Weihenschutz.” May 24, 2022. <https://www.abu-naturschutz.de/projekte/laufende-projekte/weihenschutz>.
- Académie française. 2021. “Notion - définition.” October 21, 2021. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9N0700>.
- Aggeri, Franck. 2017. “Qu’est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations: Mise en perspective théorique et cadre d’analyse.” *M@n@gement* 20 (1): 28. <https://doi.org/10.3917/mana.201.0028>.
- Agreste. 2021. “Recensement Agricole 2020.” PRIMEUR No 5.
- Aïm, Roger. 2016. *L'essentiel de la théorie des organisations*. 9e éd., 2016–2017. Les carrés. Issy-les-Moulineaux: Gualino.
- Alim’agri. 2022. “Alim’agri: les États généraux de l’alimentation.” 2022. <https://agriculture.gouv.fr/alimagri-les-etats-generaux-de-l'alimentation>.
- Allen B, Yellachich N, Hart K, Radley G, Tucker G, Keenleyside C, Oppermann R, Underwood E, Menadue H, Poux X, Beaufoy G, Herzon I, Povellato A, Vanni F, Pražan J, Hudson T. 2014. “Biodiversity Protection through Results Based Remuneration of Ecological Achievement.” Report Prepared for the European Commission, DG Environment, Contract No ENV.B.2/ETU/2013/0046. London: Institute for European Environmental Policy.

- Alonso Aguirre, A., Niladri Basu, Laura H. Kahn, Xenia K. Morin, Pierre Echaubard, Bruce A. Wilcox, and Val R. Beasley. 2019. “Transdisciplinary and Social-Ecological Health Frameworks—Novel Approaches to Emerging Parasitic and Vector-Borne Diseases.” *Parasite Epidemiology and Control* 4 (February): e00084. <https://doi.org/10.1016/j.parepi.2019.e00084>.
- Alternatives Economiques. 2022. “Bien public, définition.” Alternatives Economiques. 2022. <https://www.alternatives-economiques.fr/dictionnaire/definition/96701>.
- Amar, Anne, and Ludovic Berthier. 2007. “Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites.” *Gestion & Management Public, RECEMAP*, January, 13.
- Amini, Amin. 2001. “The Holistic Approach to Development Research.” *Journal of Interdisciplinary Economics* 12 (4): 375–94. <https://doi.org/10.1177/02601079X00001200404>.
- Anderson. 1972. “More Is Different” 177: 4.
- Anses. 2022a. “Le moustique tigre.” Anses - Agence nationale de sécurité sanitaire de l’alimentation, de l’environnement et du travail. August 18, 2022. <https://www.anses.fr/fr/content/le-moustique-tigre>.
- . 2022b. “Chlordécone aux Antilles : les risques liés à l’exposition alimentaire.” Anses - Agence nationale de sécurité sanitaire de l’alimentation, de l’environnement et du travail. December 9, 2022. <https://www.anses.fr/fr/content/chlord%C3%A9cone-aux-antilles-les-risques-li%C3%A9s-%C3%A0-l%E2%80%99exposition-alimentaire>.
- Anticona, Cynthia, Anna-Britt Coe, Ingvar A Bergdahl, and Miguel San Sebastian. 2013. “Easier Said than Done: Challenges of Applying the Ecohealth Approach to the Study on Heavy Metals Exposure among Indigenous Communities of the Peruvian Amazon.” *BMC Public Health* 13 (1): 437. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-437>.
- Armitage, Derek, Melissa Marschke, and Ryan Plummer. 2008. “Adaptive Co-Management and the Paradox of Learning.” *Global Environmental Change* 18 (1): 86–98. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2007.07.002>.
- Asakura, Takashi, Hein Mallee, Sachi Tomokawa, Kazuhiko Moji, and Jun Kobayashi. 2015. “The Ecosystem Approach to Health Is a Promising Strategy in

- International Development: Lessons from Japan and Laos.” *Globalization and Health* 11 (1): 3. <https://doi.org/10.1186/s12992-015-0093-0>.
- Assemblée Nationale, Serge Letchimy, and Justine Benin. 2019. “Rapport au nom de la Commission d’enquête sur l’impact économique, sanitaire et environnemental de l’utilisation du chlordécone et du paraquat comme insecticides agricoles dans les territoires de Guadeloupe et de Martinique, sur les responsabilités publiques et privées dans la prolongation de leur autorisation et évaluant la nécessité et les modalités d’une indemnisation des préjudices des victimes et de ces territoires.”
- Assmuth, Timo, Xianwen Chen, Christopher Degeling, Tari Haahtela, Katherine N. Irvine, Hans Keune, Richard Kock, Salla Rantala, Simon Rüegg, and Suvi Vikström. 2020. “Integrative Concepts and Practices of Health in Transdisciplinary Social Ecology.” *Socio-Ecological Practice Research* 2 (1): 71–90. <https://doi.org/10.1007/s42532-019-00038-y>.
- Auray, Nicolas, and Bruno Vétel. 2013. “L’exploration comme modalité d’ouverture attentionnelle.” *Reseaux* 182 (6): 153–86. <https://www.cairn.info/revue-reseaux-2013-6-page-153.htm>.
- Austin, John Langshaw. 1975. *How to Do Things with Words*. J.O Urmson. Eastford, CT: Martino Fine Books.
- Avenier, Marie-josé. 2011. “Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ?” *Management & Avenir* 43 (3): 372. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>.
- Avenier, Marie-José, and Jean Bartunek. 2010. “Bridging a Supposedly Unbridgeable Gap : Elaborating Scientific Knowledge from and for Practice.” *CAHIER DE RECHERCHE* n°2010-02 (E4): 37.
- Babo Martins, S., J. Rushton, and K. D. C. Stärk. 2016. “Economic Assessment of Zoonoses Surveillance in a ‘One Health’ Context: A Conceptual Framework.” *Zoonoses and Public Health* 63 (5): 386–95. <https://doi.org/10.1111/zph.12239>.
- Barlatier, Pierre-Jean, Vincent Chauvet, and Jérémy Morales. 2017. “Management Alternatif: Déplacer Les Frontières Du Management.” Edited by Pierre-Jean Barlatier, Vincent Chauvet, and Jérémy Morales. *Revue Française de Gestion* 43 (264): 11–22. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00125>.

- Barrett, Meredith A., and Timothy A. Bouley. 2015. “Need for Enhanced Environmental Representation in the Implementation of One Health.” *EcoHealth* 12 (2): 212–19. <https://doi.org/10.1007/s10393-014-0964-5>.
- Barthold, Charles, David Bevan, and Hervé Corvellec. 2022. “An Ecofeminist Position in Critical Practice: Challenging Corporate Truth in the Anthropocene.” *Gender, Work & Organization* 29 (6): 1796–1814. <https://doi.org/10.1111/gwao.12878>.
- Bartkowski, Bartosz, Nils Droste, Mareike Ließ, William Sidemo-Holm, Ulrich Weller, and Mark V Brady. 2019. “Implementing Result-Based Agri-Environmental Payments by Means of Modelling,” May, 29.
- Bayles, Brett R., Kate A. Brauman, Joshua N. Adkins, Brian F. Allan, Alicia M. Ellis, Tony L. Goldberg, Christopher D. Golden, et al. 2016. “Ecosystem Services Connect Environmental Change to Human Health Outcomes.” *EcoHealth* 13 (3): 443–49. <https://doi.org/10.1007/s10393-016-1137-5>.
- Beaglehole. 2010. “What Is Global Health?” *Global Health Action* 3 (1): 5142. <https://doi.org/10.3402/gha.v3i0.5142>.
- Beasley, Val. R. 2009. “‘One Toxicology’, ‘Ecosystem Health’ and ‘One Health.’” *Veterinaria Italiana* 45(1) (March): 97-110. <https://doi.org/20391393>.
- Benra, F., L. Nahuelhual, M. Felipe-Lucia, A. Jaramillo, A. Bonn, and C. Jullian. 2022. “Balancing Ecological and Social Goals in PES Design – Single Objective Strategies Are Not Sufficient.” *Ecosystem Services* 53 (February): 101385. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2021.101385>.
- Berbés-Blázquez, Marta, Jordan Sky Oestreicher, Frédéric Mertens, and Johanne Saint-Charles. 2014. “Ecohealth and Resilience Thinking: A Dialog from Experiences in Research and Practice.” *Ecology and Society* 19 (2): art24. <https://doi.org/10.5751/ES-06264-190224>.
- Bersacola, Elena, Hannah Parathian, Amélia Frazão-Moreira, Maimuna Jaló, Américo Sanhá, Aissa Regalla, Abílio Rachid Saíd, et al. 2021. “Developing an Evidence-Based Coexistence Strategy to Promote Human and Wildlife Health in a Biodiverse Agroforest Landscape.” *Frontiers in Conservation Science* 2: 85. <https://doi.org/10.3389/fcosc.2021.735367>.
- Bezes, Philippe. 2012. “État, experts et savoirs néo-managériaux: Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970.” *Actes*

- de la recherche en sciences sociales* 193 (3): 16.
<https://doi.org/10.3917/arss.193.0016>.
- Bezes, Philippe, Eve Chiapello, and Pierre Desmarez. 2016. "Introduction : la tension savoirs-pouvoirs à l'épreuve du gouvernement par les indicateurs de performance." *Sociologie du travail* 58 (4): 347–69.
<https://doi.org/10.4000/sdt.587>.
- Biodiversité.gouv.fr. 2021. "L'approche intégrée « One Health » : protéger le vivant pour prévenir les pandémies." September 7, 2021.
<http://biodiversite.gouv.fr/actualite/lapproche-integree-one-health-protoger-le-vivant-pour-prevenir-les-pandemies>.
- Bøgh Andersen, Lotte, Bente Bjørnholt, Louise Ladegaard Bro, and Christina Holm-Petersen. 2018. "Leadership et motivation : étude qualitative sur le leadership transformationnel et la motivation de service public." *Revue Internationale des Sciences Administratives* 84 (4): 697. <https://doi.org/10.3917/risa.844.0697>.
- Bordier Bouchot, Marion. 2019. "Comment mettre en oeuvre le concept "One Health" pour améliorer la surveillance des dangers sanitaires à l'interface homme-animal-environnement?" Université Paris-Est: Médecine humaine et pathologie.
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02890399>.
- Borrell, James. 2022. "Good Ideas In Conservation #1: Land Sparing vs Land Sharing." *Dr. James Borrell* (blog). May 1, 2022. <http://www.jamesborrell.com/good-ideas-in-conservation-1-land-sparing-vs-land-sharing/>.
- Bosselaar, Hans, and Duco Bannink. n.d. "The Plug – Building the Collaborative Governance of Wickedness," 17.
- Boston, Jonathan. 2011. "Basic NPM Ideas and Their Development." In *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, edited by Tom Christensen and Per Lægreid. Ashgate Publishing.
- Boukamel, Owen, and Yves Emery. 2019. "Les treize postulats de l'innovation publique : identification et discussion dans le champ de la santé." *Innovations* N° 60 (3): 15. <https://doi.org/10.3917/inno.060.0015>.
- Bouleau, Gabrielle, and Philippe Deuffic. 2016. "Qu'y a-t-il de politique dans les indicateurs écologiques?" *Vertigo*, no. Volume 16 numéro 2 (September).
<https://doi.org/10.4000/vertigo.17581>.

- Bouvier, Alain. 2017. “Vers Des Organisations Publiques Apprenantes Par Leurs Résultats : Les Enseignements Tirés de Cinq Situations Professionnelles.” In *Gestion Par Résultats - Concepts et Pratiques de Gestion de La Performance Des Organisations de l’Etat*, 265–82.
- Bresalier, Michael. 2015. “One Health in History.” In *One Health - The Theory and Practice of Integrated Health Approaches*.
- Brisbois, Ben W., Andres Burgos Delgado, Douglas Barraza, Oscar Betancourt, Donald Cole, Maya Gislason, Frederic Mertens, Margot Parkes, and Johanne Saint-Charles. 2017. “Ecosystem Approaches to Health and Knowledge-to-Action: Towards a Political Ecology of Applied Health-Environment Knowledge.” *Journal of Political Ecology* 24: 692–715.
- Brûlé-Gapihan, Élodie, Audrey Laude, and Étienne Maclouf. 2017. “Adopter Une Vision Dynamique de l’innovation Soutenable : Le Cas Des Circuits Courts Alimentaires.” *Revue d’économie Industrielle*, no. 159 (September): 53–78. <https://doi.org/10.4000/rei.6598>.
- Brunier, Sylvain. 2016. “Management public et développement agricole: Histoire méconnue d’un mariage précoce (1972-1983).” *Vingtième Siècle. Revue d’histoire* 129 (1): 141. <https://doi.org/10.3917/ving.129.0141>.
- Bunch, Martin J. 2016. “Ecosystem Approaches to Health and Well-Being: Navigating Complexity, Promoting Health in Social-Ecological Systems: Ecosystem Approaches to Health and Well-Being.” *Systems Research and Behavioral Science* 33 (5): 614–32. <https://doi.org/10.1002/sres.2429>.
- Bureau, Jean-Christophe, Jean-Pierre Butault, Daniel Hassan, Philippe Lerouvillos, and Jean-Marc Rousselle. 1991. “Formation et répartition des gains de productivité dans les agricultures européennes entre 1967 et 1987.” *Revue d’Études en Agriculture et Environnement* 20 (1): 63–90. <https://doi.org/10.3406/reae.1991.1268>.
- Bureau, Jean-Christophe, and Sophie Thoyer. 2014. *La politique agricole commune*. Nouvelle éd. Repères 480. Paris: la Découverte.
- Burger, Joanna, and Michael Gochfeld. 2001. “On Developing Bioindicators for Human and Ecological Health.” *Environmental Monitoring and Assessment* 66 (1): 23–46. <https://doi.org/10.1023/A:1026476030728>.

- Burren Programme. 2022. “Our Approach.” Burren Programme. May 16, 2022. <http://burrenprogramme.com/the-programme/our-approach/>.
- Burton, Rob. J.F., Carmen Kuczera, and Gerald Schwarz. 2008. “Exploring Farmers’ Cultural Resistance to Voluntary Agri-Environmental Schemes.” *Sociologia Ruralis* 48 (1): 16–37. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2008.00452.x>.
- Burton, Rob J.F., and G. Schwarz. 2013. “Result-Oriented Agri-Environmental Schemes in Europe and Their Potential for Promoting Behavioural Change.” *Land Use Policy* 30 (1): 628–41. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.05.002>.
- Butler, Colin D, and Sharon Friel. 2006. “Time to Regenerate: Ecosystems and Health Promotion.” *PLoS Medicine* 3 (10): e394. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.0030394>.
- Butler, Judith. 1993. *Bodies That Matter: On the Discursive Limits of “Sex.”* New York: Routledge.
- Butler, S. J., J. A. Vickery, and K. Norris. 2007. “Farmland Biodiversity and the Footprint of Agriculture.” *Science* 315 (5810): 381–84. <https://doi.org/10.1126/science.1136607>.
- Cabantous, Laure, and Jean-Pascal Gond. 2011. “Rational Decision Making as Performative Praxis: Explaining Rationality’s *Éternel Retour*.” *Organization Science* 22 (3): 573–86. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0534>.
- Cabantous, Laure, Jean-Pascal Gond, Nancy Harding, and Mark Learmonth. 2016. “Critical Essay: Reconsidering Critical Performativity.” *Human Relations* 69 (2): 197–213. <https://doi.org/10.1177/0018726715584690>.
- Callon, Michel. 1986. “Eléments Pour Une Sociologie de La Traduction. La Domestication Des Coquilles Saint-Jacques et Des Marins-Pêcheurs Dans La Baie de Saint-Brieuc.”
- . 2006. “What Does It Mean to Say That Economics Is Performative?,” 60.
- Cambridge dictionary. 2011. “Management by Objective.” In *Cambridge English Business Dictionary*. Cambridge University Press.
- . 2021. “Result.” In *Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/result>.
- Carson, Rachel. 1962. *Silent Spring*. Boston: Houghton Mifflin.

- Cassidy, Angela. 2016. “One Medicine? Advocating (Inter)Disciplinarity at the Interfaces of Animal Health, Human Health, and the Environment.” In *Investigating Interdisciplinary Collaboration: Theory and Practice across Disciplines.*, edited by S Frickel, M. Albert, and B. Prainsack, Chapter 10:213–36. New Brunswick (NJ): Rutgers University Press.
- Caumont, Daniel, and Silvester Ivanaj. 2017. “Chapitre 5. Comment construire et valider une typologie.” In *Analyse des données*, 161–98. Management Sup. Paris: Dunod. <https://www.cairn.info/analyse-des-donnees--9782100758517-p-161.htm>.
- Chambres d’agriculture France. 2022. “Agribashing : un terme à proscrire pour comprendre la relation agriculture et société.” *chambres-agriculture.fr*. April 29, 2022. <https://chambres-agriculture.fr/actualites/toutes-les-actualites/detail-de-lactualite/actualites/agribashing-un-terme-a-proscrire-pour-comprendre-la-relation-agriculture-et-societe/>.
- Chamoin, Ariane, and Étienne Maclouf. 2021a. “Les enseignements de la crise Covid pour la gestion de la complexité : la perspective One Health.” *Gestion et management public*, no. Numéro spécial Covid: 8.
- . 2021b. “Les Politiques En Faveur de La Biodiversité et de La Santé, Nouveau Territoire Pour Le Management Public.” In *Communication Au Congrès AIRMAP*.
- Chanut, Véronique, Hervé Chomienne, and Céline Desmarais. 2015. “Pratiques valorielles et management public.” *Revue Internationale des Sciences Administratives* 81 (2): 235. <https://doi.org/10.3917/risa.812.0235>.
- Chanut, Véronique, and Danièle Lamarque. 2014. “Introduction. Où en est l’évaluation des politiques publiques ?” *Politiques et management public* 31 (1): 5–12. <https://doi.org/10.3166/pmp.31.5-12>.
- Chanut, Véronique, and M. Rival. 2020. “L’injonction Territoriale : Un Levier d’innovation Pour l’évaluation Des Politiques Publiques ?” *Finance Contrôle Stratégie*. <https://doi.org/10.4000/fcs.4038>.
- Chaplin, Stephen. 2019. “Pilot ResultsBased Payment Approaches for Agri-Environment Schemes in Arable and Upland Grassland Systems in England.

- Final Report to the European Commission.” Natural England and Yorkshire Dales National Park Authority.
- Chapman. 2009. “Chapman, C.S., Cooper, D.J. and Miller, P. (Eds.). (2009), Accounting, Organizations, and Institutions. Essays in Honour of Anthony Hopwood, Oxford University Press, New York.”
- Chapoutot, Johann. 2020. *Libres d’obéir: Le Management, Du Nazisme à Aujourd’hui*. NRF Essais. Paris: Gallimard.
- Charles, Lionel. 2007. “15. Pragmatisme et environnement:” In *L’émergence des cosmopolitiques*, 272–83. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.loliv.2007.01.0272>.
- Charron, Dominique F. 2012. “Ecohealth: Origins and Approach.” In *Ecohealth Research in Practice: Innovative Applications of an Ecosystem Approach to Health*, edited by Dominique F. Charron, 1–30. Insight and Innovation in International Development. New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-0517-7_1.
- Charron, Dominique Frances. 2012. “Ecosystem Approaches to Health for a Global Sustainability Agenda.” *EcoHealth* 9 (3): 256–66. <https://doi.org/10.1007/s10393-012-0791-5>.
- Chatelain-Ponroy, Stéphanie, Patrick Gibert, Madina Rival, and Alain Burlaud, eds. 2021. *Les grands auteurs en management public*. EMS Management&Société. Grands auteurs. Caen: Éditions EMS, management & société.
- Chatellier, Vincent, Cécile Detang-Dessendre, Pierre Dupraz, and Hervé Guyomard. 2021. “La sensibilité du revenu des exploitations agricoles françaises à une réorientation des aides dans le cadre de la future PAC post-2023.” *Working Paper SMART - LERECO N°21-03*, 66.
- Chen, Xinguang, Hao Li, Don Eliseo Lucero-Prisno, Abu S. Abdullah, Jiayan Huang, Charlotte Laurence, Xiaohui Liang, et al. 2020. “What Is Global Health? Key Concepts and Clarification of Misperceptions: Report of the 2019 GHRP Editorial Meeting.” *Global Health Research and Policy* 5 (1): 14. <https://doi.org/10.1186/s41256-020-00142-7>.
- Chien, Yu-Ju. 2013. “How Did International Agencies Perceive the Avian Influenza Problem? The Adoption and Manufacture of the ‘One World, One Health’

- Framework: International Agencies' Perceptions of the Avian Flu Problem.” *Sociology of Health & Illness* 35 (2): 213–26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2012.01534.x>.
- Christensen, Tom, and Per Lægreid, eds. 2011. *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate Research Companion. Farnham, Surrey, England ; Burlington, VT: Ashgate Pub. Co.
- Clarke, Caroline, Charles Barthold, and Matthew Cole. 2022. “COVID-19 and Zoonotic Disease: Manufacturing and Organizing Ignorance Within the Animal-Industrial Complex.” In , edited by Linda Tallberg and Lindsay Hamilton, 57-C4.P110. Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10/84526AAM.docx>.
- CNRTL. 2021. “RÉSULTAT : Définition de RÉSULTAT.” 2021. <https://www.cnrtl.fr/definition/academie8/r%C3%A9sultat>.
- . 2022a. “IMPACT : Définition de IMPACT.” April 29, 2022. <https://www.cnrtl.fr/definition/impact>.
- . 2022b. “INSTITUTION : Définition de INSTITUTION.” June 13, 2022. <https://www.cnrtl.fr/definition/institution>.
- . 2022c. “TYPOLOGIE : Définition de TYPOLOGIE.” July 26, 2022. <https://www.cnrtl.fr/definition/typologie>.
- . 2023. “ALLÉGATION : Définition de ALLÉGATION.” March 9, 2023. <https://www.cnrtl.fr/definition/all%C3%A9gation>.
- Cochran, Ferdouz, Laura Jackson, Anne Neale, John Lovette, and Liem Tran. 2019. “A Community EcoHealth Index from EnviroAtlas Ecosystem Services Metrics.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16 (15): 2760. <https://doi.org/10.3390/ijerph16152760>.
- Cohen, Élie. 2000a. “Controle de Gestion.” In *Dictionnaire de Gestion*, 2nd ed., 321.
- . 2000b. “Résultat.” In *Dictionnaire de Gestion*, 2nd ed., 321.
- Cohen, Michael D. 2007. “Reading Dewey: Reflections on the Study of Routine.” *Organization Studies* 28 (5): 773–86. <https://doi.org/10.1177/0170840606077620>.
- Cohen, Michael D., James G. March, and Johan P. Olsen. 1972. “A Garbage Can Model of Organizational Choice.” *Administrative Science Quarterly*, March.

- Cole, Lorna J., David Kleijn, Lynn V. Dicks, Jane C. Stout, Simon G. Potts, Matthias Albrecht, Mario V. Balzan, et al. 2020. “A Critical Analysis of the Potential for EU Common Agricultural Policy Measures to Support Wild Pollinators on Farmland.” Edited by Guadalupe Peralta. *Journal of Applied Ecology* 57 (4): 681–94. <https://doi.org/10.1111/1365-2664.13572>.
- Colson, François, and Alain Blogowski. 2016. “Les exploitations agricoles en difficulté.” *Pour* 232 (4): 191–95. <https://www.cairn.info/revue-pour-2016-4-page-191.htm>.
- Combley, Roz. 2011a. “Deliverable.” In *Cambridge English Business Dictionary*, edited by Roz Combley, 222. Cambridge University Press.
- . 2011b. “Outcome.” In *Cambridge English Business Dictionary*, edited by Roz Combley, 596. Cambridge University Press.
- . 2011c. “Output.” In *Cambridge English Business Dictionary*, edited by Roz Combley, 598. Cambridge University Press.
- . 2011d. “Result-Based.” In *Cambridge English Business Dictionary*, edited by Roz Combley, 724. Cambridge University Press.
- Commission Européenne. 2022a. “Delivering the European Green Deal.” Text. European Commission - European Commission. 2022. https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en.
- . 2022b. “Farm to Fork Strategy.” 2022. https://ec.europa.eu/food/horizontal-topics/farm-fork-strategy_fr.
- . 2022c. “CAP Strategic Plans.” Text. European Commission - European Commission. May 1, 2022. https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cap-strategic-plans_en.
- . 2022d. “The Common Agricultural Policy : 2023-27.” Text. Commission Européenne - European Commission. May 1, 2022. https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/new-cap-2023-27_en.
- Cook, Carly N., Michael B. Mascia, Mark W. Schwartz, Hugh P. Possingham, and Richard A. Fuller. 2013. “Achieving Conservation Science That Bridges the

- Knowledge–Action Boundary.” *Conservation Biology* 27 (4): 669–78.
<https://doi.org/10.1111/cobi.12050>.
- Cook, R.A, W.B. Karesh, and S. A. Osofsky. 2004. “The Manhattan Principles on ‘One World, One Health’. Conference Summary. One World, One Health: Building Interdisciplinary Bridges to Health in a Globalized World.” 2004.
http://www.oneworldonehealth.org/sept2004/owoh_sept04.html.
- Corbin, Juliet, and Anselm Strauss. 2008. *Basics of Qualitative Research (3rd Ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States: SAGE Publications, Inc.
<https://doi.org/10.4135/9781452230153>.
- Costanza, Robert. 1992. “Toward an Operational Definition of Ecosystem Health.” In .
- . 2012. “Ecosystem Health and Ecological Engineering.” *Ecological Engineering* 45 (August): 24–29.
<https://doi.org/10.1016/j.ecoleng.2012.03.023>.
- Craven, Dylan, Marten Winter, Konstantin Hotzel, Jitendra Gaikwad, Nico Eisenhauer, Martin Hohmuth, Birgitta König-Ries, and Christian Wirth. 2019. “Evolution of Interdisciplinarity in Biodiversity Science.” *Ecology and Evolution* 9 (12): 6744–55. <https://doi.org/10.1002/ece3.5244>.
- Crozet, Paul, and Céline Desmarais. 2005. “L’encadrement Des Organisations Publiques Face à La Modernisation Managériale Une Position Intenable ? », „” In . Paris: Dauphine.
- Crozier, Michel, and Erhard Friedberg. 1977a. *L’acteur et le système: les contraintes de l’action collective*. Réimpr. 2014. Collection Points Série Essais 248. Paris: Éd. du Seuil.
- . 1977b. *L’acteur et Le Système*. Editions du Seuil. Paris.
- Daibes, Ibrahim, and Sanjeev Sridharan. 2014. “Where Theory and Practice of Global Health Intersect: The Developmental History of a Canadian Global Health Initiative.” *Global Health Action* 7 (1): 23974.
<https://doi.org/10.3402/gha.v7.23974>.
- Daily, Gretchen C, Stephen Polasky, Joshua Goldstein, Peter M Kareiva, Harold A Mooney, Pejchar Liba, Ricketts Taylor H, Salzman James, and Shallenberger

- Robert. 2009. “Ecosystem Services in Decision Making: Time to Deliver.” *Frontiers in Ecology and the Environment* 7 (1): 21–28. <https://doi.org/10.1890/080025>.
- Dakubo, Crescentia. 2013. “Towards a Critical Approach to Ecohealth Research, Theory and Practice.” In *Advances in Medical Sociology*, edited by Maya K. Gislason, 15:23–43. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1057-6290\(2013\)0000015005](https://doi.org/10.1108/S1057-6290(2013)0000015005).
- Dale, Virginia H., and Suzanne C. Beyeler. 2001. “Challenges in the Development and Use of Ecological Indicators.” *Ecological Indicators* 1 (1): 3–10. [https://doi.org/10.1016/S1470-160X\(01\)00003-6](https://doi.org/10.1016/S1470-160X(01)00003-6).
- Daniel, François-Joseph. 2012. “La recomposition des solidarités entre agriculteurs aux Pays-Bas : écologisation des pratiques ou transformations managériales ?” *Revue d'études en Agriculture et Environnement* 93 (01): 31–47. <https://doi.org/10.4074/S1966960712001026>.
- Danone. 2019. “ONE PLANET . ONE HEALTH.” Entreprise agroalimentaire mondiale - Danone. November 7, 2019. <https://www.danone.com/fr/stories/one-planet-one-health.html>.
- David, Albert. 2012. “Logique, Épistémologie et Méthodologie En Sciences de Gestion : Trois Hypothèses Revisitées.” In *Les Nouvelles Fondations Des Sciences de Gestion*, 111–42. Presses des Mines.
- Dedieu, François, and Jean-Noël Jouzel. 2015. “Comment ignorer ce que l’on sait ? : La domestication des savoirs inconfortables sur les intoxications des agriculteurs par les pesticides.” *Revue française de sociologie* 56 (1): 105. <https://doi.org/10.3917/rfs.561.0105>.
- Déjean, Frédérique. 2021. “Comptabilité et environnement : compter autrement.” *Annales des Mines - Responsabilité et environnement* 102 (2): 69–72. <https://www.cairn.info/revue-responsabilite-et-environnement-2021-2-page-69.htm?ref=doi&contenu=plan>.
- Delfraissy, Jean-François, Laetitia Atlani-Duault, Daniel Benamouzig, Lila Bouadma, Simon Cauchemez, Catherine Chirouze, Angèle Consoli, et al. 2022. “SANTÉ HUMAINE, ANIMALE, ENVIRONNEMENT : LES LEÇONS DE LA CRISE,” 24.

- Denis, Jean-Philippe. 2016a. “Performance.” In , 9e ed. dunod.
- . 2016b. “Outputs.” In *Lexique de Gestion et de Management*, 9e ed., 447. Dunod.
- Denis, Jean-Philippe, Alain-Charles Martinet, and Ahmed Silem. 2016. “Objectif.” In *Lexique de Gestion et de Management*, p.430.
- Déprés, Christophe, Gilles Grolleau, and Naoufel Mzoughi. 2005. “CONTRACTING FOR ENVIRONMENTAL PROPERTY RIGHTS: THE CASE OF VITTEL.” *Dijon, UMR INRA-ENESAD CESAER Centre d’Economie et Sociologie Appliquées à l’Agriculture et Aux Espaces Ruraux* 17.
- Dewey, John. 1929. *La Quete de certitude. Une étude de la relation entre connaissance et action - Traduction de Patrick Savidan*. 2014th ed. Vol. 4. The collected works of John Dewey. The later works. Gallimard.
- . 1938. *Logique, la théorie de l’enquête*. Puf. Vol. Grand format. Paris: Gallimard. <https://www.librairie-gallimard.com/livre/9782130451761-logique-la-theorie-de-l-enquete-john-dewey/>.
- DFG. 2022. “What is the DFG?” www.dfg.de. May 6, 2022. https://www.dfg.de/en/dfg_profile/mission/what_is_the_dfg/index.html.
- DGS. 2021. “La France s’engage pour la disponibilité des antibiotiques.” Ministère des Solidarités et de la Santé. July 15, 2021. <https://solidarites-sante.gouv.fr/prevention-en-sante/les-antibiotiques-des-medicaments-essentiels-a-preserver/des-politiques-publiques-pour-preserver-l-efficacite-des-antibiotiques/article/la-france-s-engage-pour-la-disponibilite-des-antibiotiques>.
- Díaz, Sandra, Josef Settele, Eduardo S. Brondízio, Hien T. Ngo, John Agard, Almut Arneth, Patricia Balvanera, et al. 2019. “Pervasive Human-Driven Decline of Life on Earth Points to the Need for Transformative Change.” *Science* 366 (6471): eaax3100. <https://doi.org/10.1126/science.aax3100>.
- dicoAE. 2022. “Agriculture de Précision.” DicoAE Dictionnaire d’agroécologie. April 19, 2022. <https://dicoagroecologie.fr/dictionnaire/agriculture-de-precision/>.
- Dinerstein, E., A. R. Joshi, C. Vynne, A. T. L. Lee, F. Pharand-Deschênes, M. França, S. Fernando, et al. 2020. “A ‘Global Safety Net’ to Reverse Biodiversity Loss

- and Stabilize Earth's Climate.” *Science Advances* 6 (36): 14.
<https://doi.org/10.1126/sciadv.abb2824>.
- Donnadieu, Gérard, and Michel Karsky. 2002. *La systémique, penser et agir dans la complexité*. Entreprise & Carrières. Paris, France: Liaisons.
- Döring, T. F., M. Pautasso, M. R. Finckh, and M. S. Wolfe. 2012. “Concepts of Plant Health - Reviewing and Challenging the Foundations of Plant Protection: Concepts of Plant Health.” *Plant Pathology* 61 (1): 1–15.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-3059.2011.02501.x>.
- Dumez, Hervé. 2012. “Qu’est-ce que l’abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?” *Le Libellio d’ AEGIS* 8 (3): 3–9.
- . 2014. “À propos de The provoked economy de Fabien Muniesa” 10: 6.
- Duru, M. 2013. “Combining Agroecology and Management Science to Design Field Tools under High Agrosystem Structural or Process Uncertainty: Lessons from Two Case Studies of Grassland Management.” *Agricultural Systems* 114 (January): 84–94. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2012.09.002>.
- Duru, Michel. 2018. “Agriculture, environnement et alimentation : la santé comme dénominateur commun,” 2018. <https://www.sfecologie.org/regard/ro6-sept-2018-m-duru-agriculture-et-sante/>.
- Duru, Michel, Jean-Pierre Sarthou, and Olivier Therond. 2020. “Analyse de Modèles d’agriculture Biodiversifiés Au Prisme de La « santé Unique » Par Michel Duru (1), Jean-Pierre Sarthou (1), (2) (1) UMR 1248 AGIR, INRA, Université Toulouse, INPT, 31326 Castanet Tolosan, France. (2) UMR 1132 LAE, INRA, 28 Rue de Herrlisheim, 68 000 Colmar, France.” 2020. <https://www.sfecologie.org/regard/ro9-janv-2020-duru-sarthou-therond/>.
- Dutta, Sunasir. 2017. “Creating in the Crucibles of Nature’s Fury: Associational Diversity and Local Social Entrepreneurship after Natural Disasters in California, 1991–2010.” *Administrative Science Quarterly* 62 (3): 443–83.
<https://doi.org/10.1177/0001839216668172>.
- Ecologique, Chaire Comptabilité. 2022. “La Chaire.” Chaire Comptabilité Ecologique. May 3, 2022. <https://www.chaire-comptabilite-ecologique.fr/la-chaire>.

- Emery, Yves, Geert Bouckaert, Bram Verschuere, Denis Proulx, Fabiana Machiavelli, Michael Hughes, Bachir Mazouz, Claude Rochet, and Guy Morneau. 2005. “LA GESTION PAR RÉSULTATS DANS LE SECTEUR PUBLIC,” 142.
- ENAP. 2021. “Dictionnaire Encyclopédique de l’administration Publique Index Par Mot.”
https://dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=word&id=69.
- Encyclopædia Universalis. 2022. “Externalité.” In *Encyclopædia Universalis*.
<https://www.universalis.fr/encyclopedie/externalite-economie/>.
- Eppel, Elizabeth. 2017. “Complexity Thinking in Public Administration’s Theories-in-Use.” *Public Management Review* 19 (6): 845–61.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1235721>.
- Eraly, Alain, and Marie Göransson. 2020. “Gouvernance:” *La Revue Nouvelle* N° 5 (5): 43–48. <https://doi.org/10.3917/rn.205.0043>.
- Errami, Youssef. 2013. “Le Balanced Scorecard : entre modélisation de la création de valeur et déploiement stratégique.” *Recherches en Sciences de Gestion* 94 (1): 93. <https://doi.org/10.3917/resg.094.0093>.
- European Commission. Directorate General for Environment. 2021. *EU Biodiversity Strategy for 2030: Bringing Nature Back into Our Lives*. LU: Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2779/677548>.
- European Court of Auditors. 2020. *Biodiversity on Farmland : CAP Contribution Has Not Halted the Decline*. Special Report No ... (European Court of Auditors. Online). LU: Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2865/336742>.
- Evans, B.R., and F.A. Leighton. 2014. “A History of One Health.” *Rev. Sci. Tech. Off. Int. Epiz*, no. 33 (2): 413–20.
- Evans, Karen G. 1996. “Managing Chaos and Complexity in Government: A New Paradigm for Managing Change, Innovation, and Organizational Renewal.” *Public Administration Review* 56 (5): 491+.
- Facal, Joseph, and Bachir Mazouz. 2017. “L’imputabilité Des Dirigeants Publics Revisitée à l’aune de La Gestion Par Résultats.” In *Gestion Par Résultats - Concepts et Pratiques de Gestion de La Performance Des Organisations de l’Etat*, 107–24.

- Facchini, François, and Raul Magni-Berto. 2009. "Le syndicalisme agricole." *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, no. 312 (August): 7–13. <https://doi.org/10.4000/economierurale.809>.
- FAO. 2006. *Livestock Long Shadow - Environmental Issues and Options*.
- Fauré, Bertrand, and Gino Gramaccia. 2006. "La pragmatique des chiffres dans les organisations : de l'acte de langage à l'acte de calcul." *Études de communication*, no. 29 (December): 25–37. <https://doi.org/10.4000/edc.346>.
- Faye, B., D. Waltner-Toews, and J. McDermott. 1999. "From 'ecopathology' to 'agroecosystem Health' Presented Originally as a Plenary Paper at the VIII International Symposium on Veterinary Epidemiology and Economics, Paris, France, July 8–11, 1997.1." *Preventive Veterinary Medicine* 39 (2): 111–28. [https://doi.org/10.1016/S0167-5877\(98\)00149-4](https://doi.org/10.1016/S0167-5877(98)00149-4).
- Feger, Clément. 2016. "Nouvelles Comptabilités Au Service Des Écosystèmes. Une Recherche Engagée Auprès D'une Entreprise Du Secteur de L'environnement." Sciences de gestion, Paris: AgroParisTech.
- Feger, Clément, and Laurent Mermet. 2018. "Negotiating New Commitments and Contributions for the Ecological Transition: An Introduction to an 'Accounting for the Management of Ecosystems' Model." *Draft Working Paper Submitted to the IPA Conference*, January 2018.
- Fischer, Anke, and Juliette C. Young. 2007. "Understanding Mental Constructs of Biodiversity: Implications for Biodiversity Management and Conservation." *Biological Conservation* 136 (2): 271–82. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2006.11.024>.
- Fleming, Peter, and Subhabrata Bobby Banerjee. 2016. "When Performativity Fails: Implications for Critical Management Studies." *Human Relations* 69 (2): 257–76. <https://doi.org/10.1177/0018726715599241>.
- Fletcher, Jacqueline, David Franz, and J Eugene LeClerc. 2009. "Healthy Plants: Necessary for a Balanced 'One Health' Concept." *Vet Ital* 45: 18.
- Fock, Heino O., and Gerd Kraus. 2016. "From Metaphors to Formalism: A Heuristic Approach to Holistic Assessments of Ecosystem Health." Edited by Igor Linkov. *PLOS ONE* 11 (8): e0159481. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159481>.

- Fontaine, Michel, and Bachir Mazouz. 2017. “L’optimisation Continue Des Processus Organisationnels : Une Exigence Technique et Humaine Pour Réussir La GPR.” In *Gestion Par Résultats - Concepts et Pratiques de Gestion de La Performance Des Organisations de l’Etat*, 207–26.
- Fosse, Julien. 2019. “FAIRE DE LA POLITIQUE AGRICOLE COMMUNE UN LEVIER DE LA TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE,” October, 106.
- Fournier, Valerie, and Chris Grey. 2000. “At the Critical Moment: Conditions and Prospects for Critical Management Studies.” *Human Relations* 53 (1): 7–32. <https://doi.org/10.1177/0018726700531002>.
- Frumkin, Howard. 2016. “Chapter 1 Introduction to Environmental Health.” In *Environmental Health : From Global to Local*, 58–90.
- Funtowicz, Silvio O., and Jerome R. Ravetz. 1994. “Uncertainty, Complexity and Post-Normal Science.” *Environmental Toxicology and Chemistry* 13 (12): 1881–85. <https://doi.org/10.1002/etc.5620131203>.
- Furusho, Carina, Charles Perrin, Vazken Andreassian, Rémi Lamblin, David Dorchies, and Lionel Berthet. 2015. “Dynamique de collaboration entre acteurs opérationnels et scientifiques pour une amélioration des systèmes de prévision des crues en France.” *Sciences Eaux & Territoires* Numéro 17 (2): 40. <https://doi.org/10.3917/set.017.0040>.
- Garine-Wichatitsky, Michel de, Aurélie Binot, Serge Morand, Richard Kock, François Roger, Bruce A Wilcox, and Alexandre Caron. 2020. “Will the COVID-19 Crisis Trigger a One Health Coming-of-Age?” *The Lancet Planetary Health* 4 (9): e377–78. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(20\)30179-0](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(20)30179-0).
- Gatiso, Tsegaye T., Lars Kulik, Mona Bachmann, Aletta Bonn, Lukas Bösch, Andreas Freytag, Marco Heurich, et al. 2022. “Sustainable Protected Areas: Synergies between Biodiversity Conservation and Socioeconomic Development.” *People and Nature* 00 (1): 11. <https://doi.org/10.1002/pan3.10326>.
- Gaudron, Pascal, and Bachir Mazouz. 2017. “Chapitre 2 ‘La Gestion Par Résultat Connaître La Réalité Des Organisations de l’État.’” In *Gestion Par Résultats, Concepts et Pratiques de Gestion de La Performance Des Organisations de l’Etat*.

- Gautier, Amandine, and Marie Pinasseau. 2018. “Le Nexus Biodiversité- Santé Rapport n 1 Pour Une Cartographie Des Acteurs et Des Enjeux Sur Les Interfaces Biodiversité- Santé.” ENSV VetagroSup.
- Gavard-Perret, Marie-Laure. 2018. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion: réussir son mémoire ou sa thèse*.
- GEO BON. 2022. “GEO BON’s 2025 Vision Statement and Goals.” December 4, 2022. <https://geobon.org/about/vision-goals/>.
- George, Christian. 1997. “L’abduction et l’explication.” In *Polymorphisme du raisonnement humain*, 113–28. Psychologie et sciences de la pensée. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France. <https://www.cairn.info/polymorphisme-du-raisonnement-humain--9782130480464-p-113.htm>.
- Gibbs, E. Paul J. 2014. “The Evolution of One Health: A Decade of Progress and Challenges for the Future.” *Veterinary Record* 174 (4): 85–91. <https://doi.org/10.1136/vr.g143>.
- Gibert, Patrick. 1994. “MÉNAGER LA PUBLICITUDE,” 8.
- . 2011. “Un ou quatre managements publics ?” *Politiques et Management Public*, no. Vol. 26/3 (May): 7–23. <https://doi.org/10.4000/pmp.1442>.
- Gilbert, Patrick, Emmanuelle Gurtner, and Marion Soulerot. 2021. “Piloter la performance : sens et non-sens du travail.” *@GRH* N° 38 (1): 13–37. <https://doi.org/10.3917/grh.211.0013>.
- Girin, Jacques. 1990. “L’analyse Empirique Des Situations de Gestion : Éléments de Théorie et de Méthode.” In *Epistémologies et Sciences de Gestion*, by Alain Charles Martinet, 141–82. Paris: Economica.
- . 2012. “Management et Complexité : Comment Importer En Gestion Un Concept Polysémique.” In *Les Nouvelles Fondations Des Sciences de Gestion*, by Albert David, Romain Laufer, and Armand Hatchuel, 159–75. Economie et Gestion. Paris: Presses des Mines.
- Glebe, Thilo. 2005. “EU Agri-Environmental Payments: Appropriate Policy or Protectionism in Disguise?”

- Gochfeld, Michael, and Bernard D. Goldstein. 1999. "Lessons in Environmental Health in the Twentieth Century." *Annual Review of Public Health* 20 (1): 35–53. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.20.1.35>.
- Göransson, Marie. 2018. "Le Développement de La Responsabilité Des Hauts Fonctionnaires : Analyse Des Dispositifs Mis En Place En Belgique, Au Danemark et En Suisse." *Revue Française d'administration Publique* N° 166 (2): 259–74. <https://doi.org/10.3917/rfap.166.0259>.
- Gouvernement.fr. 2022. "Agriculteurs, vos aides de la PAC versées dans les délais." Gouvernement.fr. April 23, 2022. <https://www.gouvernement.fr/les-actions-du-gouvernement/agriculture/agriculteurs-vos-aides-de-la-pac-versees-dans-les-delais>.
- Gramaccia, Gino. 2001. *Les actes de langage dans les organisations*. Communication des Organisations. L'Harmattan. https://www.editions-harmattan.fr/index_harmattan.asp?navig=catalogue&obj=livre&razSqlClone=1&no=10447.
- Greenhalgh, Trisha, and Richard Peacock. 2005. "Effectiveness and Efficiency of Search Methods in Systematic Reviews of Complex Evidence: Audit of Primary Sources." *BMJ* 331 (7524): 1064–65. <https://doi.org/10.1136/bmj.38636.593461.68>.
- Grenier, Corinne, and Johan Berardini-Perinciolo. 2015. "Le manager hybride, acteur-passeur et acteur-clôture aux frontières institutionnelles. Analyse d'un médecin-chef de pôle hospitalier." *Revue française de gestion* 41 (250): 125–38. <https://doi.org/10.3166/rfg.250.125-138>.
- Guillemette, François. 2006. "L'approche de la Grounded Theory; pour innover?" *RECHERCHES QUALITATIVES* 26 (1): 32–50.
- Guilmot, Nathalie. 2016. "Les paradoxes comme source de résistance au changement." Edited by Jérôme Méric, Rémi Jardat, François Mairesse, and Julienne Brabet. *Revue Française de Gestion* 42 (258): 29–44. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00061>.
- Guimont, Clémence. 2018. "La perte de biodiversité au prisme du New public management : les angles morts des indicateurs écologiques," 15.

- Guyomard, H, and Jean-Christophe Bureau. 2020. “Research for AGRI Committee - The Green Deal and the CAP: Policy Implications to Adapt Farming Practices and to Preserve the EU’s Natural Resources.” Brussels: European Parliament, Policy Department for Structural and Cohesion Policies.
- Haas, Peter M. 1992. “Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination.” *International Organization* 46 (1): 1–35. <https://doi.org/10.1017/S0020818300001442>.
- Haider, L. Jamila, Jonas Hentati-Sundberg, Matteo Giusti, Julie Goodness, Maïke Hamann, Vanessa A. Masterson, Megan Meacham, et al. 2018. “The Undisciplinary Journey: Early-Career Perspectives in Sustainability Science.” *Sustainability Science* 13 (1): 191–204. <https://doi.org/10.1007/s11625-017-0445-1>.
- Handke, Peter. 1996. *Par les villages: poème dramatique*. Translated by Georges-Arthur Goldschmidt. Le manteau d’Arlequin. Gallimard.
- Harper, Lynsey R., Andrew S. Buxton, Helen C. Rees, Kat Bruce, Rein Brys, David Halfmaerten, Daniel S. Read, et al. 2019. “Prospects and Challenges of Environmental DNA (EDNA) Monitoring in Freshwater Ponds.” *Hydrobiologia* 826 (1): 25–41. <https://doi.org/10.1007/s10750-018-3750-5>.
- Harrison, Sarah, Lucy Kivuti-Bitok, Alexandra Macmillan, and Patricia Priest. 2019a. “EcoHealth and One Health: A Theory-Focused Review in Response to Calls for Convergence.” *Environment International* 132 (November): 105058. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2019.105058>.
- . 2019b. “EcoHealth and One Health: A Theory-Focused Review in Response to Calls for Convergence.” *Environment International* 132 (November): 105058. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2019.105058>.
- Hatch, Mary Jo, and Ann L. Cunliffe. 2009. *Théorie des Organisations - De l’interet de perspectives multiples*. Edited by Evelyne Léonard and Laurent Taskin. Translated by Evelyne Léonard, Caroline Letor, Céline Mahieu, Laurent Taskin, and Damien Vanneste. 2nd ed. Manager RH. De Boeck Supérieur. <https://www.deboecksuperieur.com/ouvrage/9782804106898-theorie-des-organisations>.

- Hatchuel, Armand. 2012. “Chap. 1 - Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l’action collective.” In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d’épistémologie de la recherche en management*, by Albert David, Armand Hatchuel, and Romain Laufer, 21–64. Paris: Presses des Mines.
- . 2015. “Apprentissages collectifs et activités de conception.” Edited by Jérôme Barthélemy and Jean-Philippe Denis. *Revue Française de Gestion* 41 (253): 121–37. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.121-137>.
- Hecker, Susanne, Mordechai Haklay, Anne Bowser, Zen Makuch, Johannes Vogel, and Aletta Bonn. 2018. *Citizen Science: Innovation in Open Science, Society and Policy*. <http://www.jstor.org/stable/10.2307/j.ctv550cf2>.
- Hecker, Susanne, Nina Wicke, Muki Haklay, and Aletta Bonn. 2019. “How Does Policy Conceptualise Citizen Science? A Qualitative Content Analysis of International Policy Documents.” *Citizen Science: Theory and Practice* 4 (1): 32. <https://doi.org/10.5334/cstp.230>.
- Henle, Klaus, Bianca Bauch, Mark Auliya, Mart Kùlvik, Guy Pe’er, Dirk S. Schmeller, and Erik Framstad. 2013. “Priorities for Biodiversity Monitoring in Europe: A Review of Supranational Policies and a Novel Scheme for Integrative Prioritization.” *Ecological Indicators* 33 (October): 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2013.03.028>.
- Héraud, Jean-Alain, Fiona Kerr, and Thierry Burger-Helmchen. 2019. *Management créatif des systèmes complexes*. Série Smart innovation, Volume 20. London: ISTE editions.
- Herrmann, John A. 2018. “Complex Problems, Progressive Policy Solutions, and One Health.” In *Beyond One Health : From Recognition to Results*, edited by John A. Herrmann and Yvette J. Johnson-Walker, 291–302. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Höft, Annika, Jürgen Müller, and Bärbel Gerowitt. 2010. “Vegetation Indicators for Grazing Activities on Grassland to Be Implemented in Outcome-Oriented Agri-Environmental Payment Schemes in North-East Germany.” *Ecological Indicators* 10 (3): 719–26. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2009.12.001>.
- Howard-Grenville, Jennifer, Andrew J. Nelson, Andrew G. Earle, Julie A. Haack, and Douglas M. Young. 2017. “‘If Chemists Don’t Do It, Who Is Going To?’ Peer-

- Driven Occupational Change and the Emergence of Green Chemistry.” *Administrative Science Quarterly* 62 (3): 524–60. <https://doi.org/10.1177/0001839217690530>.
- Hudon, Pierre-André, and Bachir Mazouz. 2014. “Le management public entre « tensions de gouvernance publique » et « obligation de résultats » : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique.” *Gestion et management public* 3 / n°2 (4): 7. <https://doi.org/10.3917/gmp.032.0007>.
- Hueston, William, Ed G.M van Klink, and Innocent Rwego. 2018. “One Health Leadership and Policy.” In *Beyond One Health : From Recognition to Results*, 267–78. John Wiley & Sons.
- Huynen, M. M. T. E., P. Martens, and R. S. De Groot. 2004. “Linkages between Biodiversity Loss and Human Health: A Global Indicator Analysis.” *International Journal of Environmental Health Research* 14 (1): 13–30. <https://doi.org/10.1080/09603120310001633895>.
- iDiv. 2015. “Ecosystem Services.” German Centre for Integrative Biodiversity Research (iDiv). April 21, 2015. <https://www.idiv.de/en/groups-and-people/core-groups/ecosystem-services.html>.
- . 2015. “Missions.” German Centre for Integrative Biodiversity Research (iDiv). May 11, 2015. <https://www.idiv.de/en/about-idiv/missions.html>.
- INRA Département de recherches Sciences pour l’Action et le Développement. 2018. “Agriculture-Environnement Vittel((1989-1996).” June 28, 2018. <http://www7.inra.fr/vittel/index.htm>.
- Insee. 2022a. “Définition - Biodiversité.” 2022. <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1264>.
- . 2022b. “Les Agriculteurs : De Moins En Moins Nombreux et de plus En plus d’hommes.” April 23, 2022. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4806717>.
- Institut Montaigne. 2021. “En campagne pour l’agriculture de demain - Propositions pour une souveraineté alimentaire durable.” <https://www.institutmontaigne.org/publications/en-campagne-pour-lagriculture-de-demain>.

- IPBES. 2019. “Global Assessment Report on Biodiversity and Ecosystem Services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.” Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.3831673>.
- . 2020. “IPBES Pandemics Workshop Report Executive Summary Final.Pdf.” IPBES secretariat. 2019. “Nexus Assessment.” IPBES Secretariat. September 16, 2019. <https://ipbes.net/nexus>.
- IPCC. 2022. “Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change.” <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg3/>.
- Janssen, Meike, and Ulrich Hamm. 2012. “Product Labelling in the Market for Organic Food: Consumer Preferences and Willingness-to-Pay for Different Organic Certification Logos.” *Food Quality and Preference* 25 (1): 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2011.12.004>.
- Jasanoff, Sheila. 1998. *The Fifth Branch Science Advisers as Policy Makers*. Harvard University Press.
- Jenkins. 2011. “Environmental Pragmatism, Adaptive Management, and Cultural Reform.” *Ethics and the Environment* 16 (1): 51. <https://doi.org/10.2979/ethicsenviro.16.1.51>.
- Jerolmack, Colin. 2013. “Who’s Worried about Turkeys? How ‘Organisational Silos’ Impede Zoonotic Disease Surveillance.” *Sociology of Health & Illness* 35 (2): 200–212. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9566.2012.01501.x>.
- Journé, Benoît. 2007. “Théorie pragmatiste de l’enquête et construction du sens des situations.” *Le Libellio d’AEGIS* 3 (4): 3–9. hal-00263316.
- JUIGNET, Patrick. 2015. “Edgar Morin et La Complexité.” *Philosophie, Science et Société*. <https://philosciences.com/17>.
- Kaizen. 2017. “La société civile se mobilise dans le cadre des États généraux de l’alimentation.” *Kaizen* (blog). juillet 2017. <https://kaizen-magazine.com/article/etats-generaux-de-l-alimentation-mobilisation-societe-civile/>.
- Kensbock, Julia M., Lars Alkærsg, and Carina Lomberg. 2022. “The Epidemic of Mental Disorders in Business—How Depression, Anxiety, and Stress Spread across Organizations through Employee Mobility*.” *Administrative Science Quarterly* 67 (1): 1–48. <https://doi.org/10.1177/00018392211014819>.

- Kerkhoff, Lorrae van, and Louis Lebel. 2006. "Linking Knowledge and Action for Sustainable Development." *Annual Review of Environment and Resources* 31 (1): 445–77. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.31.102405.170850>.
- Kim, Hani, Uros Novakovic, Carles Muntaner, and Michael T. Hawkes. 2019. "A Critical Assessment of the Ideological Underpinnings of Current Practice in Global Health and Their Historical Origins." *Global Health Action* 12 (1): 1651017. <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1651017>.
- Klotz, Anthony C., and Mark C. Bolino. 2021. "Bringing the Great Outdoors Into the Workplace: The Energizing Effect of Biophilic Work Design." *Academy of Management Review* 46 (2): 231–51. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0177>.
- Koplan, Jeffrey P, T Christopher Bond, Michael H Merson, K Srinath Reddy, Mario Henry Rodriguez, Nelson K Sewankambo, and Judith N Wasserheit. 2009. "Towards a Common Definition of Global Health." *The Lancet* 373 (9679): 1993–95. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)60332-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)60332-9).
- Korbel, K. L., and G. C. Hose. 2011. "A Tiered Framework for Assessing Groundwater Ecosystem Health." *Hydrobiologia* 661 (1): 329–49. <https://doi.org/10.1007/s10750-010-0541-z>.
- Korn, Horst, Jutta Stadler, and Aletta Bonn. 2019. "Global Developments: Policy Support for Linking Biodiversity, Health and Climate Change." In *Biodiversity and Health in the Face of Climate Change*, edited by Melissa R. Marselle, Jutta Stadler, Horst Korn, Katherine N. Irvine, and Aletta Bonn, 315–28. Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02318-8_14.
- La Toupie. 2022. "Définition : Abduction, Raisonnement Par Abduction." 2022. <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Abduction.htm>.
- La Tribune.fr. 2020. "Salon de l'agriculture : le grand malaise des agriculteurs Français." *La Tribune*. <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/salon-de-l-agriculture-le-grand-malaise-des-agriculteurs-francais-840409.html>.
- Labardin, Pierre. 2017. *L'essentiel de l'Histoire de La Gestion*. 8e ed. Théories et Pratiques de La Gestion d'hier à Aujourd'hui. Gualino.

- Lacroix, Valérie, and Edwin Zaccai. 2010. “Quarante ans de politique environnementale en France : évolutions, avancées, constante.” *Revue française d’administration publique* 134 (2): 205. <https://doi.org/10.3917/rfap.134.0205>.
- Lakner, Sebastian, Christian Schleyer, Jenny Schmidt, and Yves Zinngrebe. 2021. “Agricultural Policy for Biodiversity: Facilitators and Barriers for Transformation,” 42.
- Lancaster, Jill. 2000. “The Ridiculous Notion of Assessing Ecological Health and Identifying the Useful Concepts Underneath.” *Human and Ecological Risk Assessment: An International Journal* 6 (2): 213–22. <https://doi.org/10.1080/10807030009380056>.
- Lankoski, J. 2016. “‘Alternative Payment Approaches for Biodiversity Conservation in Agriculture’, OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers, No. 93.” OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers 93. <https://doi.org/10.1787/5jm22p4ptg33-en>.
- Lascoumes, Pierre. 2008. “Les Politiques Environnementales.” In *Politiques Publiques I, La France Dans La Gouvernance Européenne*, by Olivier Borraz and Virginie Guiraudon. Paris: Presses de Sciences Po.
- Lascoumes, Pierre, and Patrick Le Galès. 2004. *Gouverner par les instruments*. Les Presses de Sciences Po.
- Latour, Bruno. 1991. *Nous n’avons jamais été modernes: essai d’anthropologie symétrique*. 2010th ed. Paris: Editions La Découverte [u.a.].
- . 2004a. *Politics of Nature: How to Bring the Sciences into Democracy*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- . 2004b. *Politiques de la nature - Comment faire entrer les sciences en démocratie*. La Découverte.
- Latour, Bruno, and Steve Woolgar. 1988. *La Vie de Laboratoire : La Production Des Faits Scientifiques*. La Découverte. Collection Sciences et Société.
- Laville, Bettina. 2010. “Du ministère de l’impossible au ministère d’Etat.” *Revue française d’administration publique* 134 (2): 277. <https://doi.org/10.3917/rfap.134.0277>.

- Le Moigne, J.-L. 1990. “Epistémologies Constructivistes et Sciences de l’organisation.” In *Epistémologies et Sciences de Gestion*, by Martinet. Economica.
- Le Monde. 2021a. “Dans l’Eure, le projet de « ferme des mille vaches » verra-t-il le jour ?” *Le Monde.fr*, February 6, 2021. https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/02/06/dans-l-eure-le-projet-de-ferme-des-mille-vaches-verra-t-il-le-jour_6069016_3244.html.
- . 2021b. “Suicides Chez Les Agriculteurs : Le Gouvernement Lance Une « Mobilisation Collective ».” *Le Monde.Fr*, November 23, 2021. https://www.lemonde.fr/societe/article/2021/11/23/suicides-chez-les-agriculteurs-le-gouvernement-lance-une-mobilisation-collective_6103324_3224.html.
- Leboeuf, Aline. 2011. “Making Sense of One Health - Cooperating at the Human-Animal-Ecosystem Health Interface.” 7. Health and Environment Reports. tut français des relations internationales (IFRI).
- Leca, Jean. 1993. “L’évaluation dans la modernisation de l’Etat.” *Politiques et Management Public* 11 (2): 161–72. <https://doi.org/10.3406/pomap.1993.3114>.
- Lecointre, Guillaume. 2007. “Homoplasie.” In *Relations de Parenté Entre Les Êtres Vivants. Lexique*. <http://acces.ens-lyon.fr/biotic/evolut/parente/html/glossair>.
- Lerner, Henrik, and Charlotte Berg. 2015. “The Concept of Health in One Health and Some Practical Implications for Research and Education: What Is One Health?” *Infection Ecology & Epidemiology* 5 (1): 25300. <https://doi.org/10.3402/iee.v5.25300>.
- . 2017. “A Comparison of Three Holistic Approaches to Health: One Health, EcoHealth, and Planetary Health.” *Frontiers in Veterinary Science* 4 (September): 163. <https://doi.org/10.3389/fvets.2017.00163>.
- Létourneau, Alain. 2010. “Pour une éthique de l’environnement inspirée par le pragmatisme : l’exemple du développement durable.” *Vertigo*, no. Volume 10 Numéro 1 (March). <https://doi.org/10.4000/vertigo.9541>.
- Levrel, Harold. 2006. “Biodiversité et Développement Durable: Quels Indicateurs?” *Economies et Finances. Ecole Des Hautes Etudes En Sciences Sociales (EHESS)*, 407.

- Levrel, Harold, Philip Roche, Ilse Geijzendorffer, and Rémi Mongruel. 2016. "Approches écologiques et économiques de l'offre et la demande de services écosystémiques." In *Valeurs de la biodiversité et services écosystémiques*, 103. Editions Quæ. <https://doi.org/10.3917/quae.roche.2016.01.0103>.
- Lincoln, Yvonna S., Susan A. Lynham, and Egon G. Guba. 2011. "Chapt.6 : Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited." In *The SAGE Handbook of Qualitative Research Published by Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln*, 4th ed., 766. https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Paradigmatic%20controversies%20and%20contradictions%20and%20emerging%20confluences&author=Y.S.%20Lincoln&publication_year=2018.
- Lisitz, Aryn, and Gregor Wolbring. 2016. "Sustainability within the Academic EcoHealth Literature: Existing Engagement and Future Prospects." *Sustainability* 8 (3): 202. <https://doi.org/10.3390/su8030202>.
- Littré. 2021. "Résulter - Définition, Citations, Étymologie." 2021. <https://www.littre.org/definition/r%C3%A9sulter>.
- Liu, Michel. 2006. "ÉPISTÉMOLOGIE DE LA DÉMARCHE HOLISTIQUE," 11.
- Livolsi, Laurent, and Nathalie Fabbe-Costes. 2016. "Contribution des sciences de gestion aux politiques publiques: L'exemple de la « stratégie logistique nationale »." Edited by Jacques Igalens. *Revue Française de Gestion* 42 (261): 111–25. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00088>.
- Livre blanc One Health. 2021. "Livre Blanc - 36 Actions à Mettre En Place Pour Une Politique Française Ambitieuse 'Une Seule Santé.'"
- Lorino, Philippe. 2018. "LE MANAGEMENT DE L'ACTION COMPLEXE : CONTRÔLER OU EXPLORER ?," 11.
- . 2020. *Pragmatisme et étude des organisations*. Collection Gestion. Economica.
- Lorino, Philippe, and Nicolas Mottis. 2020. "Et l'organisation dans tout ça ? : Un oubli persistant, y compris en cas de crise...." *Revue Française de Gestion* 46 (288): 11–26. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00444>.
- Lozeau, Daniel. 2017. "Le Difficile Enracinement de La Gestion de La Qualité Dans Des Bureaucraties Assujetties à La Gestion Par Résultat : Le Cas Des Hôpitaux

- Publics Au Québec.” In *Gestion Par Résultats - Concepts et Pratiques de Gestion de La Performance Des Organisations de l’Etat*, 167–86.
- Lubroth, Juan. 2013. “FAO and the One Health Approach.” In *One Health: The Human-Animal-Environment Interfaces in Emerging Infectious Diseases: Food Safety and Security, and International and National Plans for Implementation of One Health Activities*, edited by John S. Mackenzie, Martyn Jeggo, Peter Daszak, and Juergen A. Richt, 65–72. Current Topics in Microbiology and Immunology. Berlin, Heidelberg: Springer. https://doi.org/10.1007/82_2012_262.
- Mace, Georgina M., Ken Norris, and Alastair H. Fitter. 2012. “Biodiversity and Ecosystem Services: A Multilayered Relationship.” *Trends in Ecology & Evolution* 27 (1): 19–26. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2011.08.006>.
- Maclouf, Étienne. 2017. “Les Sciences de Gestion Face à La Révolution Paradigmatique de l’émergence. Rapprochement Avec Les Sciences Du Vivant.” Habilitation à Diriger des Recherches. Université Paris II Panthéon Assas.
- Maclouf, Etienne. 2020. *Pourquoi Les Organisations Industrielles Ne Sauveront Pas La Planète. Ou l’anti Manuel de La RSE et Du Développement Durable*. Le bord de l’eau.
- Maclouf, Étienne. 2022. “Protéger La Biodiversité : Causes Universelles, Réponses Artisanales.” In *Quel Futur Pour Le Vivant ?*, by Gilbert Haffner and Guillaume Lecointre, 208. Editions de l’Aube.
- Maclouf, Etienne, and Muriel de Fabregues. 2015. “Quand la rationalité des gestionnaires publics sauve l’organisation. L’« échec raisonné » des centres de services partagés au ministère de la Justice.” *Revue française de gestion* 250 (5): 159–75. <https://doi.org/10.3166/RFG.250.159-175>.
- Margetic, Christine. 2016. “Des industries agro-alimentaires « bénéficiaires » de la PAC.” *Pour* 229 (1): 229–38. <https://www.cairn.info/revue-pour-2016-1-page-229.htm>.
- Marselle, Melissa R., Terry Hartig, Daniel T.C. Cox, Siân de Bell, Sonja Knapp, Sarah Lindley, Margarita Triguero-Mas, et al. 2021. “Pathways Linking Biodiversity to Human Health: A Conceptual Framework.” *Environment International* 150 (May): 106420. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106420>.

- Marsili, Daniela. 2009. “Environmental Health and the Multidimensional Concept of Development: The Role of Environmental Epidemiology within International Cooperation Initiatives,” 7.
- Martinet, Alain Charles. 2012. “Epistémologie de La Connaissance Praticable : Exigences et Vertus de l’indiscipline.” In *Les Nouvelles Fondations Des Sciences de Gestion*, by Albert David, Armand Hatchuel, and Romain Laufer, 144–58. Collection Economie et Gestion. Paris: Presses des Mines.
- Matyjasik, Nicolas, and Marcel Guenoun, eds. 2019. *En finir avec le New Public Management*. Institut de la gestion publique et du développement économique. <https://doi.org/10.4000/books.igpde.5756>.
- Matzdorf, Bettina, Thomas Kaiser, and Maria-Sofie Rohner. 2008. “Developing Biodiversity Indicator to Design Efficient Agri-Environmental Schemes for Extensively Used Grassland.” *Ecological Indicators* 8 (3): 256–69. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2007.02.002>.
- Matzdorf, Bettina, and Jana Lorenz. 2010. “How Cost-Effective Are Result-Oriented Agri-Environmental Measures?—An Empirical Analysis in Germany.” *Land Use Policy* 27 (2): 535–44. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2009.07.011>.
- May, Robert M. 2011. “Why Worry about How Many Species and Their Loss?” *PLoS Biology* 9 (8): e1001130. <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.1001130>.
- Mayer, Julie C. 2016. “Influencer l’attention des décideurs: Les pratiques d’« issue-selling » des risk managers.” Edited by Thomas Loilier, Colette Depeyre, and Samuel Mercier. *Revue Française de Gestion* 42 (255): 75–88. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00023>.
- Mayring, Philipp. 2014. *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution..* Klagenfurt, Austria.
- Mazouz, Bachir. 2008. “Gestion Par Le Résultat.”
- . 2017. *Gestion Par Résultat, Concepts et Pratiques de Gestion de La Performance Des Organisations de l’État*. 1 vols. Presses de l’Université du Québec.
- Mazouz, Bachir, Jean Leclerc, and Marcel J.-B. Tardif. 2008. *La gestion intégrée par résultats: concevoir et gérer autrement la performance dans l’administration publique*. Québec: Presses de l’Université du Québec.

- Mazouz, Bachir, Claude Rochet, and Aix-Marseille Iii. 2005. “De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises,” 17.
- Mazouz, Bachir, Anne Rousseau, and Pierre-André Hudon. 2016. “Introduction : La gestion stratégique des administrations publiques. Une approche de la stratégie par les résultats de la gestion publique.” *Revue Internationale des Sciences Administratives* 82 (3): 439. <https://doi.org/10.3917/risa.823.0439>.
- Mazouz, Bachir, Anne Rousseau, and Samuel Sponem. 2015. “Les gestionnaires publics à l’épreuve des résultats.” *Revue française de gestion* 41 (251): 89–95. <https://doi.org/10.3166/rfg.251.89-95>.
- McCarthy, A. 1996. “Protecting the Public Health — the Role of Environmental Health.” *Public Health* 110 (2): 77–80. [https://doi.org/10.1016/S0033-3506\(96\)80050-3](https://doi.org/10.1016/S0033-3506(96)80050-3).
- Meek, Jack. 2010. “Complexity Theory for Public Administration and Policy.” *Emergence* 12 (January): 1–4.
- Meek, Jack, and William Newell. 2005. “Complexity, Interdisciplinarity and Public Administration : Implications for Intergrating Communities.” *Public Administration Quarterly* 29 (3/4): 321–49.
- Mentimeter. 2022. “Interactive Presentation Software.” Mentimeter. June 22, 2022. <https://www.mentimeter.com/>.
- Mériade, Laurent. 2017. “Les Outils de Contrôle et de Pilotage Par Résultats Des Activités Publiques : Le Cas Du Calcul de Coût d’un Centre de Lutte Contre Le Cancer Dans Un Établissement Hospitalier Public Français.” In *Gestion Par Résultats - Concepts et Pratiques de Gestion de La Performance Des Organisations de l’Etat*, 187–206.
- Mériade, Laurent, Corinne Rochette, and Damien Talbot. 2019. “Vers un management des tensions de gouvernance publique dans les établissements de santé ? : Une proposition de réponse par l’analyse des proximités.” *Innovations* N° 60 (3): 169–99. <https://doi.org/10.3917/inno.060.0169>.
- Mériade, Laurent, and Jean-Marc Sales. 2022. “Une exploration des valeurs individuelles au travail dans un Service Départemental d’Incendie et de Secours

- (SDIS) français.” *Management & Avenir* N° 127 (1): 105–29.
<https://doi.org/10.3917/mav.127.0105>.
- Mermet, Laurent, Raphaël Billé, Maya Leroy, Jean-Baptiste Narcy, and Xavier Poux. 2005. “L’analyse stratégique de la gestion environnementale : un cadre théorique pour penser l’efficacité en matière d’environnement.” *Natures Sciences Sociétés* 13 (2): 127–37. <https://doi.org/10.1051/nss:2005018>.
- Mermet, Laurent, Katherine Homewood, Andrew Dobson, and Raphaël Billé. 2013. “Five Paradigms of Collective Action Underlying the Human Dimension of Conservation.” In *Key Topics in Conservation Biology 2*, edited by David W. Macdonald and Katherine J. Willis, 42–58. Oxford: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118520178.ch3>.
- Mesnel, Blandine. 2017. “Les agriculteurs face à la paperasse. Policy feedbacks et bureaucratisation de la politique agricole commune.” *Gouvernement et action publique* 1 (1): 33. <https://doi.org/10.3917/gap.171.0033>.
- Metta, Matteo. 2021. “Super Trilogue Weakens Result-Oriented CAP,” 6.
- Meyer, John W., and Brian Rowan. 1977. “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.” *American Journal of Sociology* 83 (2): 340–63. <https://doi.org/10.1086/226550>.
- Meyer, Morgan, and Susan Molyneux-Hodgson. 2011. “« Communautés épistémiques » : une notion utile pour théoriser les collectifs en sciences ?” *Terrains & travaux* n° 18 (1): 141. <https://doi.org/10.3917/tt.018.0141>.
- Michalon, Jérôme. 2019. “ONE HEALTH AU PRISME DES SCIENCES SOCIALES : QUELQUES PISTES DE LECTURE.” *Bull. Acad. Vét. France*, 5. <https://doi.org/10.4267/2042/70672>.
- Mollard, Amedee, Vincent Chatellier, Jean Marie Codron, Pierre Dupraz, and Florence Jacquet. 2003. “L’agriculture Contre l’environnement ? Diagnostic, Solutions et Perspectives Économiques.” *Annales Des Mines - Série Responsabilité et Environnement*, no. 30: 37–59. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01931643>.
- Moore, M.H. 1995. *Creating Public Value : Strategic Management in Government*. Cambridge . Massachusetts: Harvard University Press.

- Mora, Camilo, Derek P. Tittensor, Sina Adl, Alastair G. B. Simpson, and Boris Worm. 2011. “How Many Species Are There on Earth and in the Ocean?” *PLOS Biology* 9 (8): e1001127. <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.1001127>.
- Morand, Serge, Jean-François Guégan, and Yann Laurans. 2020. “De One Health à Ecohealth, cartographie du chantier inachevé de l’intégration des santés humaine, animale et environnementale.” *Iddri, Décryptage*, 04/20: 4.
- Morand, Serge, and Pipien. 2013. *Notre Santé et La Biodiversité : Tous Ensemble Pour Préserver Le Vivant*. Vol. 1 vol. Paris: Buchet Chastel.
- Moriceau, Jean-Luc. 2010. “ Il faut responsabiliser !” In *Petit bréviaire des idées recues en management*, edited by Anne Pezet and Samuel Sponem, 2nd ed., 139–47. CriM. Paris: La Découverte.
- Morin, Edgar. 1990. *Introduction à la pensée complexe*. 2014th ed. Paris: Éd. Points.
- NABU. 2022. “<https://Bergenhusen.Nabu.de/Forschung/Wiesenvoegel/>.” May 24, 2022. <https://bergenhusen.nabu.de/forschung/wiesenvoegel/>.
- Nature and Health website. 2022. “Nature and Health | University of Washington.” *Nature and Health* (blog). May 27, 2022. <https://natureandhealth.uw.edu/>.
- Naylor, Nichola R., Jo Lines, Jeff Waage, Barbara Wieland, and Gwenan M. Knight. 2020. “Quantitatively Evaluating the Cross-Sectoral and One Health Impact of Interventions: A Scoping Review and Case Study of Antimicrobial Resistance.” *One Health* 11 (December): 100194. <https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2020.100194>.
- Nestlé Waters. 2018. “Protection de La Nappe de Vittel - Présentation de La Démarche Agrivair.” 2018. <https://www.nestle-waters.fr/espace-presse/mediatheque/videos/protection-de-la-nappe-de-vittel>.
- Network, The OECD Forum. 2022. “One Health : Un Defi Mondial.” The OECD Forum Network. February 11, 2022. <http://www.oecd-forum.org/posts/one-health-un-defi-mondial>.
- Newell, William H., and Jack W. Meek. 1997. “What Can Public Administration Learn from Complex System Theory?” *Administrative Theory & Praxis* 19 (3): 318–30. <https://www.jstor.org/stable/25611229>.
- Neyton, Sophie, Dana Abbady, and Jean-Pierre Sarthou. 2018. “Agroécosystème : Définition.” <https://doi.org/10.17180/YS6M-A511>.

- Nguyen, Vi, Hung Nguyen-Viet, Phuc Pham-Duc, Craig Stephen, and Scott A McEwen. 2014. “Identifying the Impediments and Enablers of Ecohealth for a Case Study on Health and Environmental Sanitation in Hà Nam, Vietnam.” *Infectious Diseases of Poverty* 3 (1): 36. <https://doi.org/10.1186/2049-9957-3-36>.
- Novethic Web page. 2022. “Principe de précaution.” 2022. <https://www.novethic.fr/lexique/detail/principe-de-precaution.html>.
- O’Brien, Allyson, Kallie Townsend, Robin Hale, David Sharley, and Vincent Pettigrove. 2016. “How Is Ecosystem Health Defined and Measured? A Critical Review of Freshwater and Estuarine Studies.” *Ecological Indicators* 69 (October): 722–29. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2016.05.004>.
- OCDE. 1997. *En Quetes de Résultat - Pratiques de Gestion Des Performances*.
———. 2011. *Payer pour la biodiversité: Améliorer l’efficacité-coût des paiements pour services écosystémiques*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264090293-fr>.
- OHHLEP. 2021. “Tripartite and UNEP Support OHHLEP’s Definition of ‘One Health.’” *OIE - World Organisation for Animal Health* (blog). December 1, 2021. <https://www.oie.int/en/tripartite-and-unep-support-ohhlep-s-definition-of-one-health/>.
- OIE. 2021. “G20 Ministers of Health reaffirm the urgent need to address global health under a One health approach.” *OIE - Organisation Mondiale de la Santé Animale* (blog). September 17, 2021. <https://www.oie.int/fr/g20-ministers-of-health-reaffirm-the-urgent-need-to-address-global-health-under-a-one-health-approach/>.
- Okey, Brian W. 1996. “Systems Approaches and Properties, and Agroecosystem Health.” *Journal of Environmental Management* 48 (2): 187–99. <https://doi.org/10.1006/jema.1996.0072>.
- Oliu-Barton, Miquel, Bary S R Pradelski, Philippe Aghion, Patrick Artus, Ilona Kickbusch, Jeffrey V Lazarus, Devi Sridhar, and Samantha Vanderslott. 2021. “SARS-CoV-2 Elimination, Not Mitigation, Creates Best Outcomes for Health, the Economy, and Civil Liberties.” *The Lancet* 397 (10291): 2234–36. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)00978-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)00978-8).

- Oliver, Christine. 1991. “STRATEGIC RESPONSES TO INSTITUTIONAL PROCESSES,” 36.
- Olivier de Sardan, J.-P. 2008. “La Politique Du Terrain. Sur La Production Des Données En Socio-Anthropologie.” In *La Rigueur Du Qualitatif. Les Contraintes Empiriques de l’interprétation Socio-Anthropologiques*, 39–104. Louvain-La -Neuve: Bruylant-Academia.
- Ollivier, Boris. 2013. “QUAND LES VETERINAIRES ET LES ANIMAUX FONT L’EUROPE - L’action publique européenne en santé animale, une institutionnalisation fragmentée.” Doctorat en science politique, Paris: Institut d’Études Politiques de Paris.
- Oppermann, Rainer. 2003. “Nature Balance Scheme for Farms—Evaluation of the Ecological Situation.” *Agriculture, Ecosystems & Environment* 98 (1–3): 463–75. [https://doi.org/10.1016/S0167-8809\(03\)00105-1](https://doi.org/10.1016/S0167-8809(03)00105-1).
- Oreskes, Naomi, Erik M. Conway, and Jacques Treiner. 2019. *Les marchands de doute: ou comment une poignée de scientifiques ont masqué la vérité sur des enjeux de société tels que le tabagisme et le réchauffement climatique*. Essais le Pommier ! Paris: le Pommier.
- Ouahab, Alban, and Étienne Maclouf. 2019. “Diversity and Struggles in Critical Performativity. The Case of French Community-Supported Agriculture.” *M@n@gement* 22 (4): 537–58. <https://doi.org/10.3917/mana.224.0537>.
- Oudenhoven, Alexander P.E. van, Matthias Schröter, Evangelia G. Drakou, Ilse R. Geijzendorffer, Sander Jacobs, Peter M. van Bodegom, Laurent Chazee, et al. 2018. “Key Criteria for Developing Ecosystem Service Indicators to Inform Decision Making.” *Ecological Indicators* 95 (December): 417–26. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2018.06.020>.
- Oxford. 2010. *Oxford Dictionary of Accounting*. Fourth. Oxford University Press.
- Özdemir, Vural. 2019. “Innovating Governance for Planetary Health with Three Critically Informed Frames.” *OMICS: A Journal of Integrative Biology* 23 (12): 623–30. <https://doi.org/10.1089/omi.2019.0175>.
- Paavola, Sami. 2004. “Abduction as a Logic and Methodology of Discovery: The Importance of Strategies.” *Foundations of Science* 9 (3): 267–83. <https://doi.org/10.1023/B:FODA.0000042843.48932.25>.

- Parkes Margot, Panelli Ruth, and Weinstein Philip. 2003. “Converging Paradigms for Environmental Health Theory and Practice.” *Environmental Health Perspectives* 111 (5): 669–75. <https://doi.org/10.1289/ehp.5332>.
- Pe’er, Guy, Aletta Bonn, Helge Bruelheide, Petra Dieker, Nico Eisenhauer, Peter H. Feindt, Gregor Hagedorn, et al. 2020. “Action Needed for the EU Common Agricultural Policy to Address Sustainability Challenges.” Edited by Kevin Gaston. *People and Nature* 2 (2): 305–16. <https://doi.org/10.1002/pan3.10080>.
- Pe’er, Guy, Sebastian Lakner, Robert Müller, Gioele Passoni, Vasileios Bontzorlos, Francisco Moreira, Clémentine Azam, et al. 2017. “Is the CAP Fit for Purpose? An Evidence-Based Fitness Check Assessment.” Leipzig: German Centre for Integrative Biodiversity Research (iDiv), Halle-Jena-Leipzig.
- Pe’er, Guy, Yves Zinngrebe, Francisco Moreira, Clélia Sirami, Stefan Schindler, Robert Müller, Vasileios Bontzorlos, et al. 2019. “A Greener Path for the EU Common Agricultural Policy.” *Science* 365 (6452): 449–51. <https://doi.org/10.1126/science.aax3146>.
- Perino, Andrea, Henrique M. Pereira, Maria Felipe-Lucia, HyeJin Kim, Hjalmar S. Kühl, Melissa R. Marselle, Jasper N. Meya, et al. 2021. “Biodiversity Post-2020: Closing the Gap between Global Targets and National-level Implementation.” *Conservation Letters*, November. <https://doi.org/10.1111/conl.12848>.
- Perino, Andrea, Henrique M. Pereira, Laetitia M. Navarro, Néstor Fernández, James M. Bullock, Silvia Ceașu, Ainara Cortés-Avizanda, et al. 2019. “Rewilding Complex Ecosystems.” *Science* 364 (6438): eaav5570. <https://doi.org/10.1126/science.aav5570>.
- Perrot-Maître, Danièle. 2006. “The Vittel Payments for Ecosystem Services: A ‘Perfect’ PES Case.” *International Institute for Environment and Development, London, UK* 24.
- Petitibert, Rémy. 2016. “Quantifier pour manager. L’émergence des paiements pour services environnementaux au sein des politiques publiques environnementales françaises.” *Développement durable et territoires*, no. Vol. 7, n°1 (April). <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.11203>.

- Picard, Hélène, and Ignasi Martí Lanuza. 2016. “D’utopismes en organisations: L’inhabituel comme ressource pour réviser les orthodoxies managériales.” *Revue Française de Gestion* 42 (260): 71–90. <https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00066>.
- Pichault, François. 2024. “Peut-on mesurer le succès d’une intervention en GRH ?” *AGRH - actes*, 26.
- Point, Sébastien, and Catherine Voynnet Fourboul. 2006. “Le codage à visée théorique.” *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 21 (4): 61–78. <https://doi.org/10.1177/076737010602100404>.
- Porcher, Simon. 2021. “XXVI. Mark Moore: Le Management Stratégique Appliqué Au Gouvernement.” In *Les Grands Auteurs En Management Public*, 264–72. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.chate.2021.01.0264>.
- Poux, Xavier, Sarah Lumbroso, Pierre-Marie Aubert, and Sébastien Treyer. 2016. “Transition Scenarios to Agroecology in Europe: Relevance and Challenges of a Fundamental Contribution to the EU Debate on Agriculture and Environment,” 40.
- Prager, Katrin. 2015. “Agri-Environmental Collaboratives as Bridging Organisations in Landscape Management.” *Journal of Environmental Management* 161 (September): 375–84. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2015.07.027>.
- Pras, Bernard, and Philippe Zarlowski. 2013. “Obligation de Rendre Des Comptes. Enjeux de Légitimité et d’efficacité.” *Revue Française de Gestion* 39 (237): 13–32. <https://doi.org/10.3166/rfg.237.13-32>.
- Prescott, Susan L., and Alan C. Logan. 2019. “Planetary Health: From the Wellspring of Holistic Medicine to Personal and Public Health Imperative.” *EXPLORE* 15 (2): 98–106. <https://doi.org/10.1016/j.explore.2018.09.002>.
- Prescott, Susan, Alan Logan, Glenn Albrecht, Dianne Campbell, Julian Crane, Ashlee Cunsolo, John Holloway, et al. 2018. “The Canmore Declaration: Statement of Principles for Planetary Health.” *Challenges* 9 (2): 31. <https://doi.org/10.3390/challe9020031>.
- Prescott, Susan, Alan Logan, and David Katz. 2019. “Preventive Medicine for Person, Place, and Planet: Revisiting the Concept of High-Level Wellness in the

- Planetary Health Paradigm.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16 (2): 238. <https://doi.org/10.3390/ijerph16020238>.
- Prezode. 2022. “PREZODE - L’initiative.” June 13, 2022. https://prezode.org/prezode_fre/L-initiative.
- Pupion, Pierre-Charles. 2021. “Les valeurs du New Public Management et de la Nouvelle Gouvernance Publique, un frein ou une chance pour la gestion de crise de la Covid-19 en France? Illustration dans le cas des établissements hospitaliers.” *Revue Gestion & Management public*, no. numéro spécial: 161–70.
- Queenan, Kevin, Barbara Häsler, and Jonathan Rushton. 2016. “A One Health Approach to Antimicrobial Resistance Surveillance: Is There a Business Case for It?” *International Journal of Antimicrobial Agents* 48 (4): 422–27. <https://doi.org/10.1016/j.ijantimicag.2016.06.014>.
- Quinn, John E, James R Brandle, and Ron J Johnson. 2013. “A Farm-Scale Biodiversity and Ecosystem Services Assessment Tool: The Healthy Farm Index.” *Papers in Natural Resources*, 18. <https://doi.org/10.1080/14735903.2012.726854>.
- Rapport, David 1998. “Assessing Ecosystem Health.” *Trends in Ecology & Evolution* 13 (10): 397–402. [https://doi.org/10.1016/S0169-5347\(98\)01449-9](https://doi.org/10.1016/S0169-5347(98)01449-9).
- Rapport, David J 1995. “Ecosystem Health: More than a Metaphor?” *Environmental Values* 4 (4): 287–309. <https://doi.org/10.3197/096327195776679439>.
- RBPN website. 2022a. “About / Result Based Payments Network.” May 13, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/about/>.
- . 2022b. “Challenges & Tips / Result Based Payments Network.” May 13, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/challenges-tips/>.
- . 2022c. “Conservation Performance Payments.” May 23, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/sweden/conservation-performance-payments-51/>.
- . 2022d. “AECM Scheme 2016-2020. ANLb Collective Approach Delivering Habitats.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/netherlands/aecm-scheme-2016-2020-anlb-collective-approach-delivering-habitats-36/>.

- . 2022e. “ALLOW PROJECT – Dunhallow Farming for Blue Dot Catchments.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/ireland/allow-project-duhallow-farming-for-blue-dot-catchments-16/>.
- . 2022f. “Country Infos / Result Based Payments Network.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/austria/results-based-nature-conservation-plan-enp-1/>.
- . 2022g. “Country Infos / Result Based Payments Network.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/austria/humus-program-of-the-oekoregion-kaindorf-50/>.
- . 2022h. “Country Infos / Result Based Payments Network.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/finland/golden-eagle-conservation-scheme-30/>.
- . 2022i. “Country Infos / Result Based Payments Network.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/germany/harrier-nest-protection-in-arable-fields-weihenschutz-nordrhein-westfalen-49/>.
- . 2022j. “Country Infos / Result Based Payments Network.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/germany/coordinated-grassland-bird-protection-gemeinschaftlicher-wiesenvogelschutz-schleswig-holstein-48/>.
- . 2022k. “Hen Harrier Programme.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/ireland/hen-harrier-project-10/>.
- . 2022l. “<https://www.biodiversityireland.ie/Projects/Protecting-Farmland-Pollinators/>.” May 24, 2022. <https://www.biodiversityireland.ie/projects/protecting-farmland-pollinators/>.
- . 2022m. “PEARL MUSSEL PROJECT.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/ireland/pearl-mussel-project-11/>.
- . 2022n. “PROTECTING FARMLAND POLLINATORS.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/ireland/protecting-farmland-pollinators-17/>.
- . 2022o. “RBAPS Project.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/ireland/rbaps-project-7/>.
- . 2022p. “RBPS for Biodiversity on Arable and Upland Grassland Systems in England.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/united->

- kingdom/rbps-for-biodiversity-on-arable-and-upland-grassland-systems-in-england-29/.
- . 2022q. “Result- and Value-Based Agri-Environmental Payments to Landscape Elements and Forest Edges.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/sweden/result-and-value-based-agri-environmental-payments-to-landscape-elements-and-forest-edges-5/>.
- . 2022r. “Shared Steps for Common Grazings.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/united-kingdom/shared-steps-for-common-grazings-57/>.
- . 2022s. “Species-Rich Grassland (Artenreiches Dauergrünland) - Baden-Württemberg.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/germany/species-rich-grassland-artenreiches-dauergruenland-baden-wuerttemberg-47/>.
- . 2022t. “The Bride Project.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/ireland/the-bride-project-13/>.
- . 2022u. “The Burren Programme.” May 24, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/country-infos/ireland/the-burren-programme-9/>.
- Reid, Donna J., and Fraser J.M. Reid. 2005. “Online Focus Groups: An In-Depth Comparison of Computer-Mediated and Conventional Focus Group Discussions.” *International Journal of Market Research* 47 (2): 131–62. <https://doi.org/10.1177/147078530504700204>.
- Reinert, Max. 1993. “Les ‘mondes lexicaux’ et leur 'logique' à travers l’analyse statistique d’un corpus de récits de cauchemars.” *Langage et société* 66 (1): 5–39. <https://doi.org/10.3406/lsoc.1993.2632>.
- Reis, Jacques, and Peter S. Spencer. 2019. “Decision-Making under Uncertainty in Environmental Health Policy: New Approaches.” *Environmental Health and Preventive Medicine* 24 (1): 57. <https://doi.org/10.1186/s12199-019-0813-9>.
- Réseau action climat france. 2020. “L’agriculture de Précision: Un Modèle Aux Antipodes de La Transition Écologique et Sociale Quels Enjeux Vis-à-Vis de La Transition Climatique ?”
- Revel, Martine. 2004. “UN CHANGEMENT MESURÉ ?,” 22.
- Richard, J. 2012. *Comptabilité et Développement Durable*. Economica. Paris.

- Risser, Paul G. 1985. "Toward a Holistic Management Perspective." *BioScience* 35 (7): 414–18. <https://doi.org/10.2307/1310020>.
- Rival, Madina, and Véronique Chanut. 2015. "Les stratégies politiques des organisations. De nouvelles perspectives pour la recherche en sciences de gestion." *Revue française de gestion* 41 (252): 71–88. <https://doi.org/10.3166/rfg.252.71-88>.
- RNPN website. 2022a. "Our Network / Result Based Payments Network." May 13, 2022. <https://www.rbpnetwork.eu/our-network/>.
- . 2022b. "Console_factsheet_at4_fin_1.Pdf."
- Robson, Gail, Nathan Gibson, Alison Thompson, Solomon Benatar, and Avram Denburg. 2019. "Global Health Ethics: Critical Reflections on the Contours of an Emerging Field, 1977–2015." *BMC Medical Ethics* 20 (1): 53. <https://doi.org/10.1186/s12910-019-0391-9>.
- Roger, François, Alexandre Caron, Serge Morand, Miguel Pedrono, Michel de Garine-Wichatitsky, Veronique Chevalier, Annelise Tran, et al. 2016. "One Health and EcoHealth: The Same Wine in Different Bottles?" *Infection Ecology & Epidemiology* 6 (1): 30978. <https://doi.org/10.3402/iee.v6.30978>.
- Rojot, Jacques. 2016. *Théorie des organisations*. 2e éd. Paris: MA éditions.
- ROSES. 2021. "ROSES for Systematic Review Protocols." *Roses-Reporting.Com*. October 4, 2021. <https://www.roses-reporting.com/systematic-review-protocols>.
- Roudaut, Frédéric. 2017. "Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction." *Cahiers philosophiques* 150 (3): 45–65. <https://doi.org/10.3917/caph1.150.0045>.
- Rüegg, Simon R, Sandra C Buttigieg, Flavie L Goutard, Aurélie Binot, Serge Morand, Séverine Thys, and Hans Keune, eds. 2019a. *Integrated Approaches to Health: Concepts and Experiences in Framing, Integration and Evaluation of One Health and EcoHealth*. Frontiers Research Topics. Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/978-2-88963-086-8>.
- , eds. 2019b. *Integrated Approaches to Health: Concepts and Experiences in Framing, Integration and Evaluation of One Health and EcoHealth*. Frontiers

- Research Topics. Frontiers Media SA. <https://doi.org/10.3389/978-2-88963-086-8>.
- Runhaar, Hens, Dick Melman, Froukje Boonstra, J. W. Erisman, Lummina Horlings, G. R. de Snoo, Katrien Termeer, M. J. Wassen, J. Westerink, and B. J. M. Arts. 2017. “Promoting Nature Conservation by Dutch Farmers: A Governance Perspective.” *International Journal of Agricultural Sustainability* 15 (3): 264–81. <https://doi.org/10.1080/14735903.2016.1232015>.
- Saint-Charles, Johanne, Jena Webb, Andres Sanchez, Hein Mallee, Berna van Wendel de Joode, and Hung Nguyen-Viet. 2014. “Ecohealth as a Field: Looking Forward.” *EcoHealth* 11 (3): 300–307. <https://doi.org/10.1007/s10393-014-0930-2>.
- Salas-Zapata, Walter Alfredo, and Leonardo Salas-Zapata. 2017. “Contributions of Sustainability Science to the Study of Environmental Health Problems.” *Environment, Development and Sustainability* 19 (2): 347–67. <https://doi.org/10.1007/s10668-015-9738-7>.
- Salles, Jean-Michel, Félix Teillard, Muriel Tichit, and Maiko Zanella. 2017. “Land Sparing versus Land Sharing: An Economist’s Perspective.” *Regional Environmental Change* 17 (5): 1455–65. <https://doi.org/10.1007/s10113-017-1142-4>.
- Sandifer, Paul A., Ariana E. Sutton-Grier, and Bethney P. Ward. 2015. “Exploring Connections among Nature, Biodiversity, Ecosystem Services, and Human Health and Well-Being: Opportunities to Enhance Health and Biodiversity Conservation.” *Ecosystem Services* 12 (April): 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2014.12.007>.
- Santé Publique France. 2022. “Perturbateurs endocriniens.” 2022. <https://www.santepubliquefrance.fr/determinants-de-sante/exposition-a-des-substances-chimiques/perturbateurs-endocriniens>.
- Saunders, Manu E, Jasmine K Janes, and James C O’Hanlon. 2020. “Moving On from the Insect Apocalypse Narrative: Engaging with Evidence-Based Insect Conservation.” *BioScience* 70 (1): 80–89. <https://doi.org/10.1093/biosci/biz143>.

- Schedler, Kuno, and Isabella Proeller, eds. 2008. *Cultural Aspects of Public Management Reform*. 1. publ. Research in Public Policy Analysis and Management 16. Amsterdam: Elsevier JAI.
- Schneidewind, Uwe, Mandy Singer-Brodowski, Karoline Augenstein, and Franziska Stelzer. 2016. “Pledge for a Transformative Science,” 29.
- Schroeder, Lilli A., Johannes Isselstein, Stephen Chaplin, and Stephen Peel. 2013. “Agri-Environment Schemes: Farmers’ Acceptance and Perception of Potential ‘Payment by Results’ in Grassland—A Case Study in England.” *Land Use Policy* 32 (May): 134–44. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.10.009>.
- Schulze, Peter C and National Academy of Engineering. 1996. *Engineering within Ecological Constraints*. Washington, D.C.: National Academy Press. <http://site.ebrary.com/id/10056945>.
- Scoones, Ian, and Paul Forster. 2008. “The International Response to Highly Pathogenic Avian Influenza:,” 55.
- Séguret, Jean-Paul. 2008. “La comptabilité de l’environnement.” *Annales des Mines - Responsabilité et environnement* N° 50 (2): 35. <https://doi.org/10.3917/re.050.0035>.
- Selznick, P. 1949. *TVA and the Grass Roots*. Berkley: University of California Press.
- Simon, Gilbert. 2010. “Comment administrer la nature ?” *Revue française d’administration publique* 134 (2): 249. <https://doi.org/10.3917/rfap.134.0249>.
- Simon, Herbert A. 1996. *The Sciences of the Artificial, 3rd Edition*. MIT Press Books. Vol. 1. The MIT Press. <https://ideas.repec.org/b/mtp/titles/0262691914.html>.
- Simpson, Barbara. 2009. “Pragmatism, Mead and the Practice Turn.” *Organization Studies* 30 (12): 1329–47. <https://doi.org/10.1177/0170840609349861>.
- . 2021. “The Contemporary Resonances of Classical Pragmatism for Studying Organization and Organizing.” *Organization Studies*, 20.
- Six, Chloé. 2019. “Analyse lexicale appliquée à une question ouverte à l’aide d’IRaMuTeQ.” Rennes: AGROCAMPUS OUEST.
- Sommerfeldt, Susan C, Vera Caine, and Anita Molzahn. 2014. “Considering Performativity as Methodology and Phenomena.” *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 15 (2): 12.

- Spencer, Julia, Ellen McRobie, Osman Dar, Afifah Rahman-Shepherd, Nadeem Hasan, Johanna Hanefeld, and Mishal Khan. 2019. "Is the Current Surge in Political and Financial Attention to One Health Solidifying or Splintering the Movement?" *BMJ Global Health* 4 (1): e001102. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2018-001102>.
- Spicer, André, Mats Alvesson, and Dan Kärreman. 2009. "Critical Performativity: The Unfinished Business of Critical Management Studies." *Human Relations* 62 (4): 537–60. <https://doi.org/10.1177/0018726708101984>.
- . 2016. "Extending Critical Performativity." *Human Relations* 69 (2): 225–49. <https://doi.org/10.1177/0018726715614073>.
- Spisak, Brian R., Michael J. O'Brien, Nigel Nicholson, and Mark van Vugt. 2015. "Niche Construction and the Evolution of Leadership." *Academy of Management Review* 40 (2): 291–306. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0157>.
- Sponem, Samuel, and Anne Pezet. 2021. *Les Grands Auteurs En Controle de Gestion*. 2e ed. Collection Grands Auteurs. Caen: EMS Editions.
- Stewart, Robyn, and Gwyn Jones. 2020. "Developing Results-Based Approaches to Supporting the Management of Common Grazings – Final Report, Volume," 74. *Stratégies, Agriculture*. 2020. "Budget européen, le budget de la PAC se fait dépasser par celui de la politique de cohésion : un renoncement aux ambitions du Green Deal ?" *Agriculture Stratégies*. July 22, 2020. <https://www.agriculture-strategies.eu/2020/07/budget-europeen-le-budget-de-la-pac-se-fait-depasser-par-celui-de-la-politique-de-cohesion-un-renoncement-aux-ambitions-du-green-deal/>.
- Suske website. 2022a. "Suske.at - Home." May 13, 2022. <http://www.suske.at/en/home>.
- . 2022b. "Results-Based Nature Conservation Plan - Suske.At." May 15, 2022. <http://www.suske.at/en/projects/all-projects/results-based-nature-conservation-plan>.
- Sutton, Mark A., ed. 2011. *The European Nitrogen Assessment: Sources, Effects, and Policy Perspectives*. Cambridge, UK ; New York: Cambridge University Press.
- Sweet, Michael, Nigel Kirkham, Mark Bendall, Leanne Currey, John Bythell, and Michelle Heupel. 2012. "Evidence of Melanoma in Wild Marine Fish

- Populations.” Edited by Jean-Pierre Vartanian. *PLoS ONE* 7 (8): e41989. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0041989>.
- “Tour through the IDiv Building.” 2021. German Centre for Integrative Biodiversity Research (IDiv). February 23, 2021. <https://www.idiv.de/en/building-tour.html>.
- Tourmen, Claire. 2014. “Contributions Des Sciences de l’éducation à La Compréhension de La Pratique Évaluative.” *Politiques et Management Public* 31 (1): 69–85. <https://doi.org/10.3166/pmp.31.69-85>.
- Travis, Dominic A., Jonathan D. Alpern, M. Convertino, Meggan Craft, Shaun Kennedy, Cheryl Robertson, Christopher A. Shaffer, and William Stauffer. 2018. “Biodiversity and Health.” In *Beyond One Health : From Recognition to Results*. John Wiley & Sons.
- Trosa, Sylvie, and Annie Bartoli. 2012. *La crise du management public: comment conduire le changement ? Méthodes & recherches*. Bruxelles [Paris]: De Boeck.
- Tscharntke, Teja, Ingo Grass, Thomas C. Wanger, Catrin Westphal, and Péter Batáry. 2021. “Beyond Organic Farming – Harnessing Biodiversity-Friendly Landscapes.” *Trends in Ecology & Evolution* 36 (10): 919–30. <https://doi.org/10.1016/j.tree.2021.06.010>.
- UICN. 2020. “Promouvoir la santé humaine, animale et environnementale et prévenir les pandémies grâce à l’approche Une seule santé et en s’attaquant aux causes de la perte de biodiversité.” *Congrès mondial de la nature de l’UICN 2020*. <https://www.iucncongress2020.org/fr/motion/135>.
- UNEP. 2022. “UN Environment Programme Joins Alliance to Implement One Health Approach.” *OIE - World Organisation for Animal Health* (blog). March 18, 2022. <https://www.oie.int/en/un-environment-programme-joins-alliance-to-implement-one-health-approach/>.
- Union rationaliste. 2022. “Qui sommes-nous ?” *Union rationaliste* (blog). 2022. <https://union-rationaliste.org/qui-sommes-nous/>.
- Uthes, Sandra, Edel Kelly, and Hannes Jochen König. 2020. “Farm-Level Indicators for Crop and Landscape Diversity Derived from Agricultural Beneficiaries Data.” *Ecological Indicators* 108 (January): 105725. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2019.105725>.

- Vadrevu, Krishna Prasad, John Cardina, Fred Hitzhusen, Isaac Bayoh, Richard Moore, Jason Parker, Ben Stinner, Deb Stinner, and Casey Hoy. 2008. “Case Study of an Integrated Framework for Quantifying Agroecosystem Health.” *Ecosystems* 11 (2): 283–306. <https://doi.org/10.1007/s10021-007-9122-z>.
- Valceschini, Egizio, Odile Maeght-Bournay, and Pierre Cornu. 2019. *RECHERCHE AGRONOMIQUE ET POLITIQUE AGRICOLE. Jacques Poly, un stratège*. éditions Quæ.
- Vallat, David, and Sandra Bertezene. 2019. “Hypercontrol and Hypernormalisation of the Health System: Proposal for a System of Shared Control.” *Management & Avenir* N°111 (5): 35. <https://doi.org/10.3917/mav.111.0035>.
- Vallejo-Gomez, Nelson. 2008. “La pensée complexe : Antidote pour les pensées uniques Entretien avec Edgar Morin,” 14.
- Varlet, Marion, and Florence Allard-Poesi. 2015. “Les Conditions de Performativité du Discours Stratégique Analyses et apports d’Austin, Searle, Butler et Callon.” In , 30. Paris, France.
- . 2017. “À Quelles Conditions Un Discours Stratégique Peut-Il Produire Un Changement ? : Analyses et Apports d’Austin, Searle, Butler et Callon.” *Revue Française de Gestion* 43 (263): 71–96. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00122>.
- Vatn, Arild. 2018. “Environmental Governance – From Public to Private?” *Ecological Economics* 148 (June): 170–77. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.01.010>.
- Verdier, Cyril, Laurent Mériade, and Damien Talbot. 2021. “Les proximités, un cadre d’analyse de l’environnement de contrôle à l’Université:” *Gestion et management public* Volume 8 / n° 3 (3): 73–95. <https://doi.org/10.3917/gmp.083.0073>.
- . 2022. “Les effets des proximités sur la relation entre le degré de décentralisation et la performance : l’exemple d’une université française:” *Gestion et management public* Volume 10 / N° 1 (1): 11–31. <https://doi.org/10.3917/gmp.101.0011>.
- Verhoest, Koen. 2011. “The Relevance of Culture for NPM.” In *The Ashgate Research Companion to New Public Management*.
- Vieweger, Anja, and Thomas F Döring. 2015. “Assessing Health in Agriculture - towards a Common Research Framework for Soils, Plants, Animals, Humans

- and Ecosystems.” *Journal of the Science of Food and Agriculture* 95 (3): 438–46. <https://doi.org/10.1002/jsfa.6708>.
- Vindigni, Gabriella. 2013. “Biodiversity and Ecosystem Approach as Political Discourse.” *Quality-Access to Success* 14 (S1): 9.
- Vinuales, Jorge, Suerie Moon, Ginevra Le Moli, and Gian-Luca Burci. 2021. “A Global Pandemic Treaty Should Aim for Deep Prevention.” *The Lancet* 397 (10287): 1791–92. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(21\)00948-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(21)00948-X).
- Waltner-Toews, David. 2009. “Food, Global Environmental Change and Health: EcoHealth to the Rescue?” *MJM* 12 (1): 5.
- . 2017. “Zoonoses, One Health and Complexity: Wicked Problems and Constructive Conflict.” *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* 372 (1725): 20160171. <https://doi.org/10.1098/rstb.2016.0171>.
- Wang, Kai, Steven E. Franklin, Xulin Guo, and Marc Cattet. 2010. “Remote Sensing of Ecology, Biodiversity and Conservation: A Review from the Perspective of Remote Sensing Specialists.” *Sensors (Basel, Switzerland)* 10 (11): 9647–67. <https://doi.org/10.3390/s101109647>.
- Wang, Xiubin, Wenna Liu, and Wenliang Wu. 2009. “A Holistic Approach to the Development of Sustainable Agriculture: Application of the Ecosystem Health Model.” *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 16 (5): 339–45. <https://doi.org/10.1080/13504500903106675>.
- Weber, Max. 2014. “Les trois types purs de la domination légitime (Traduction d’Elisabeth Kauffmann).” *Sociologie* 5 (3): 291–302. <https://www.cairn.info/revue-sociologie-2014-3-page-291.htm>.
- Westerink, Judith, Roel Jongeneel, Nico Polman, Katrin Prager, Jeremy Franks, Pierre Dupraz, and Evy Mettepenningen. 2017. “Collaborative Governance Arrangements to Deliver Spatially Coordinated Agri-Environmental Management.” *Land Use Policy* 69 (December): 176–92. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2017.09.002>.
- Westerink, Judith, Paul Opdam, Sabine Van Rooij, and Eveliene Steingröver. 2017. “Landscape Services as Boundary Concept in Landscape Governance: Building

- Social Capital in Collaboration and Adapting the Landscape.” *Land Use Policy* 60: 408–18. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.11.006>.
- Whitmee, Sarah, Andy Haines, Chris Beyrer, Frederick Boltz, Anthony G Capon, Braulio Ferreira de Souza Dias, Alex Ezeh, et al. 2015. “Safeguarding Human Health in the Anthropocene Epoch: Report of The Rockefeller Foundation–Lancet Commission on Planetary Health.” *The Lancet* 386 (10007): 1973–2028. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)60901-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60901-1).
- WHO. 1946. “Principe du préambule de la constitution de l’OMS.” 1946. <https://www.who.int/fr/about/governance/constitution>.
- . 2015. “Connecting Global Priorities: Biodiversity and Human Health.” World Health Organization and Secretariat of the Convention on Biological Diversity.
- Wicklum, D., and Ronald W. Davies. 1995. “Ecosystem Health and Integrity?” *Canadian Journal of Botany* 73 (7): 997–1000. <https://doi.org/10.1139/b95-108>.
- Wiegand, Jessica, Dave Raffaelli, James C.R. Smart, and Piran C.L. White. 2010. “Assessment of Temporal Trends in Ecosystem Health Using an Holistic Indicator.” *Journal of Environmental Management* 91 (7): 1446–55. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.02.004>.
- World Bank. 2012. “People, Pathogens and Our Planet : The Economics of One Health.” Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11892>.
- WTO. 2022. “WTO | Agriculture - Background - Domestic Support Boxes.” 2022. https://www.wto.org/english/tratop_e/agric_e/agboxes_e.htm.
- Xu, Wei, and Julius A Mage. 2001. “A Review of Concepts and Criteria for Assessing Agroecosystem Health Including a Preliminary Case Study of Southern Ontario.” *Agriculture, Ecosystems & Environment* 83 (3): 215–33. [https://doi.org/10.1016/S0167-8809\(00\)00159-6](https://doi.org/10.1016/S0167-8809(00)00159-6).
- Yiridoe, Emmanuel K., and Alfons Weersink. 1997. “A Review and Evaluation of Agroecosystem Health Analysis: The Role of Economics.” *Agricultural Systems* 55 (4): 601–26. [https://doi.org/10.1016/S0308-521X\(97\)00026-7](https://doi.org/10.1016/S0308-521X(97)00026-7).
- Zinger, Lucie, Julian Donald, Sébastien Brosse, Mailyn Adriana Gonzalez, Amaia Iribar, Céline Leroy, Jérôme Murienne, et al. 2020. “Advances and Prospects of

Environmental DNA in Neotropical Rainforests.” In *Advances in Ecological Research*, 62:331–73. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.aecr.2020.01.001>.

Zinsstag, J., E. Schelling, D. Waltner-Toews, and M. Tanner. 2011. “From ‘One Medicine’ to ‘One Health’ and Systemic Approaches to Health and Well-Being.” *Preventive Veterinary Medicine* 101 (3–4): 148–56. <https://doi.org/10.1016/j.prevetmed.2010.07.003>.

Zobbe, H. 2001. *The Economic and Historical Foundation of the CAP in Europe*. Royal Veterinary and Agricultural University. Copenhagen.

Table des annexes

Annexe 1 - Workshop proposal for the 2020 iDiv conference	498
Annexe 2 - Présentation powerpoint lors de l’atelier iDiv	500
Annexe 3 - iDiv Workshop summary	507
Annexe 4 - Présentation des cas pilotes de paillement au résultat en Europe	510
Annexe 5 - Publications sélectionnées pour le nexus environnement – santé.....	518
Annexe 6 - Prototype de codebook pour l’étude des allégations managériales dans le nexus environnement-santé.....	521
Annexe 7 – Presentation à la <i>Nature & Health Conference 2021</i>	527
Annexe 8 - Guide d’entretien pour les interviews avec les praticiens One Health...	536
Annexe 9 - Avis du comité d’éthique	539
Annexe 10 - Synthèse des échanges dans le cadre du <i>bulletin board</i> One Health....	540
Annexe 11- Article publié dans la revue GMP durant la thèse	544
Annexe 12 - Communication au congrès AIRMAP 2021 : Les politiques en faveur de la biodiversité et de la santé, nouveau territoire pour le management public	552
Annexe 13 - Présentation au congrès EGPA 2021 : L’efficacité publique à l’épreuve de la crise sanitaire : regards croisés en santé publique humaine et santé publique vétérinaire.....	567

Annexe 1 - Workshop proposal for the 2020 iDiv conference

Chairs :

- Ariane Chamoin (PhD in Management science & guest PhD in iDiv Ecosystem services)
- Dr. Guy Pe'er (Ecosystem services)
- Dr. Laetitia Navarro (Biodiversity conservation)
- Prof Aletta Bonn (Head of iDiv Ecosystem service department)

Title : Result-based payments for environmental protection : is it a good idea ?

Abstract : Result-based payments are emerging as a promising alternative to traditional (“measure-based”) ecosystems management, both in nature protection and in agri-environmental schemes. However, their definition, design and implementation can be challenging for the scientific communities and for decision makers. Problems relate to complexity, uncertainty, monitoring of outcomes, practical management and payment incentive structure. By combining brainstorming, debates and presentation of the state of the art, the workshop will reflect on these challenges, discuss diverging perceptions and solutions, and examine how iDiv scientists can better position themselves in the science–policy interface in this context.

We will discuss the questions: **1)** What is a result-based payment ? **2)** Are result-based payments programs the way forward for environmental protection? **3)** How would an ideal result-based payment program look like? Following a short presentation of the state of the art, illustrated by real-life examples from the Common Agricultural Policy, and other programs, we will debate on **4)** challenges and barriers to implementation, sources of complexity and uncertainty (e.g. scaling issues, unpredictability of biodiversity responses), on indicators and their monitoring, and how they affect incentive-design. Finally, we discuss **5)** the role of scientists and iDiv in the development of result-oriented programs in Europe.

The meeting will be recorded if permitted by participants, and the protocol used for the development of a paper on result-based payments led by Ariane as part of her PhD. The

work is linked with the strategic project iCAP-BES, particularly Action 1.2 which aims to improve targets and indicators and provide guidelines for monitoring of farmland biodiversity and ecosystem services.

Proposed structure

The workshop will be complementary of two other workshops, one focusing on the Biodiversity Strategy (led by A. Perino) and one on CAP Eco-schemes and biodiversity indicators (led by G. Pe'er). The package of three workshops seeks to strengthen iDiv's positioning at the science-policy interface for biodiversity preservation.

- 5 min presentation of the context of the workshop : emergence of result-oriented claims in the EU programs, and how the data collected in the workshop could contribute to a research question.
- 40 min for the first 3 questions (20 min brainstorming and 20 min debate with the rest of the participants)..
- 10 min presentation of the state of the art and current reflection on the questions the participants have been working on (Ariane Chamoin – Ecosystem Services).
- 30 min debate on the questions 4 and 5 (15 min brainstorming and 15 min debate)
- 5 min wrap-up session and next steps for a follow-up on the ongoing research.

Material

Since the workshop will take place online, the following tools will be needed :

- An online room for the plenary discussions : one chair and one moderator for the questions
- Breakout rooms for the brainstorming on the different subtopics (depending on the number of participants with 3 rooms maximum)
- A virtual white board for each of the rooms
- Audio and video recording software for each of the virtual rooms
- Online forums and platform to share the supporting material of the workshop (e.g. chair's PowerPoint and state-of-the-art papers).

Annexe 2 - Présentation powerpoint lors de l'atelier iDiv



This workshop will be recorded

Participants can disable their video and/or microphone if they do not wish to be recorded

2

Our Program today

- Why a workshop on result-based payments ? 15'
- Scientific relevance : defining scientifically relevant "results" 30'
- From scientific ideal to practice 30'
- Wrap-up 15'



3

Why a workshop on result-based payments ?

Context of emergence of result-based approaches

Result-based payments in public programs

- DG Environment (Keenleyside et al. 2014)
- REDD+ for forestry (Angelsen, 2017)

Are we seeing an emergence of a new approach to environmental protection ?



5

How familiar are you with the concepts of result-based payments ?

The poll is anonymous



6

What is a "result-based payment" ?

- **"result-oriented incentive approach"** = a kind of subvention targeting the production of environmental goods, or outcomes, or "environmental outputs", rather than the adoption of environmentally friendly land management practices. (Matzdorf and Lorenz 2010)
- **Result-based payments** are one kind of result-oriented approach (Schroeder 2013)
- Several terms : payment by result, performance payments, outcome payments (Burton et al. 2013)
- Origin :
 - private sector "result-oriented management"
 - research for transparency
 - "Public money for public Goods"



7

Scientific relevance : defining scientifically relevant "results"

What is a result ? (Cambridge dictionary)

- **result (EFFECT)**
 - something that happens or exists because of something else
 - The information you get from something such as a scientific experiment or a medical test
 - the mark you receive after you have taken an exam or test
- **result (ANSWER)**
 - the answer to a calculation in mathematics



9

Defining results from a scientific view point : your turn

- Fill the table on the google doc
- Define results as you see fit
- Comment on other results if you think it's a good idea or not

Google doc link in the chat :
<https://tinyurl.com/results-drive>



10

What do you think about those results ?

- Diversity of potential results ?
- One proxy or a combination of several indicators ?
- Could we think of a procedure to define result for result-based payments designs ?
- How could iDiv contribute to the topic ?

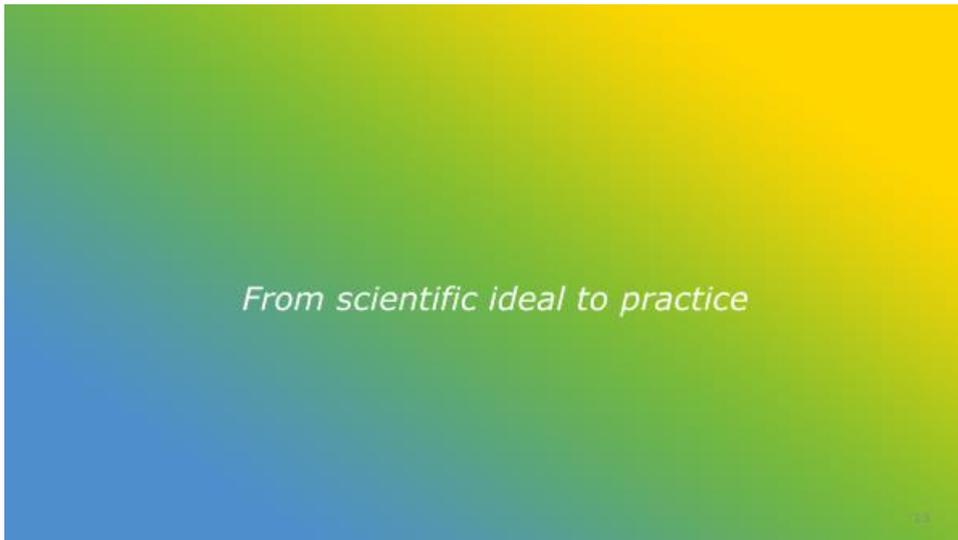


11

Coffee break : see you at 14:30



12



Challenges to result-based payments implementation from a scientific perspective

Word cloud on Mentimeter : code = 37 86 8



14

Challenges found in the literature

- Motivation of the participants / uptake of the program (Musters et. al 2001), (burton 2013)
- Evaluation of the right level of incentive (Derissen and Quaas 2013)
- Biodiversity Monitoring costs (Drechsler 2017)
- Biodiversity Monitoring capacity (Kaiser et. al 2019)
- High initial transaction costs (Klimek 2008)
- Risk outside the supplier's control (Zabel & Roe 2009) (Burton et. Al 2013)
- Distortion in the measurement of environmental service (Zabel & Roe 2009)
- Developing effective indicators of achievements (burton et. Al 2013)



15

What are the most pressing challenges from a scientific point of view ?

Please fill the poll according to what you think are the **3 most pressing challenges to address from a scientific point of view**

- What do you think about those challenges ?
- What do you think about the implement ability of the results you suggested ?
- How could iDiv contribute to the debate ?



16

Wrap-up

So... is it a good idea ?

- Do you see a potential in the adoption of such designs ?
- Is it a new managerial approach according to you ?

Last questions : is it a good idea ?



18

Thank you for your participation

- This workshop will be also proposed in other research center
- For further inquiries or if you wish to add some comment please don't hesitate to contact the organizers of this workshop

Ariane.chamoine@idiv.de
Laetitia.Navarro@idiv.de
Guy.peier@idiv.de



19

For further reading...

- Arild Angelsen, "REDD+ as Result-Based Aid: General Lessons and Bilateral Agreements of Norway," *Review of Development Economics* 21, no. 2 (May 2017): 237–64, <https://doi.org/10.1111/rode.12271>.
- Bartosz Bartkowski et al., "Implementing Result-Based Agri-Environmental Payments by Means of Modelling," May 2019, 29.
- Sandra Derissen and Martin F. Quaas, "Combining Performance-Based and Action-Based Payments to Provide Environmental Goods under Uncertainty," *Ecological Economics* 85 (January 2013): 77–84, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2012.11.001>.
- Martin Drechsler, "Performance of Input- and Output-Based Payments for the Conservation of Mobile Species," *Ecological Economics* 134 (April 2017): 49–56, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.12.022>.
- T. Kaiser, M. Reutter, and B. Matzdorf, "How to Improve the Conservation of Species-Rich Grasslands with Result-Oriented Payment Schemes?," *Journal for Nature Conservation* 52 (December 2019): 125752, <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2019.125752>.
- Keenleyside C. et al., "Results-Based Payments for Biodiversity Guidance Handbook: Designing and Implementing Results-Based Agri-Environment Schemes 2014-20. Prepared for the European Commission, DG Environment, Contract No ENV.B.2/ETU/2013/0046, Institute for European Environmental Policy, London.," 2014.



20

- Sebastian Klimek et al., "Rewarding Farmers for Delivering Vascular Plant Diversity in Managed Grasslands: A Transdisciplinary Case-Study Approach," *Biological Conservation* 141, no. 11 (November 2008): 2888–97, <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2008.08.025>.
- Bettina Matzdorf and Jana Lorenz, "How Cost-Effective Are Result-Oriented Agri-Environmental Measures?—An Empirical Analysis in Germany," *Land Use Policy* 27, no. 2 (April 2010): 535–44, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2009.07.011>.
- C. J. M. Musters et al., "Breeding Birds as a Farm Product," *Conservation Biology* 15, no. 2 (April 2001): 363–69, <https://doi.org/10.1046/j.1523-1739.2001.015002363.x>.
- William Sidemo-Holm, Henrik G. Smith, and Mark V. Brady, "Improving Agricultural Pollution Abatement through Result-Based Payment Schemes," *Land Use Policy* 77 (September 2018): 209–19, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.05.017>.
- Lilli A. Schroeder et al., "Agri-Environment Schemes: Farmers' Acceptance and Perception of Potential 'Payment by Results' in Grassland—A Case Study in England," *Land Use Policy* 32 (May 2013): 134–44, <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2012.10.009>.
- Astrid Zabel and Brian Roe, "Optimal Design of Pro-Conservation Incentives," *Ecological Economics* 69, no. 1 (November 2009): 126–34, <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2009.08.001>.



21

Annexe 3 - iDiv Workshop summary

Result-based payments for the protection of the environment: is it a good idea ?

Organisers: Ariane Chamoin, Laetitia Navarro, Guy Pe'er

Rationale:

Result-based payments are emerging as a promising alternative to traditional (“measure-based”) ecosystems management, both in nature protection and in agri-environmental schemes. However, their definition, design and implementation can be challenging for the scientific communities and for decision makers. Problems relate to complexity, uncertainty, monitoring of outcomes, practical management and payment incentive structure. By combining brainstorming, discussions and presentation of the state of the art, the workshop aimed to reflect on these challenges, discuss diverging perceptions and solutions, and examine how iDiv scientists can better position themselves and their research in the science–policy interface in this context.

Participants:

The workshop was attended by around 30 participants (which was largely consistent with the pre-workshop registration that we received). The vast majority of the participants (76%) had already heard of result-based payments prior to the meeting and about half of them already work at the Science-policy interface. Despite this, a majority of the participants (72%) do not at the moment work with or on result-based payments. Most participants had a background in ecology and conservation but other disciplines such as economics were also well represented.

Result 1: Brainstorming and discussion on result-based payments for environmental protection and its scientific relevance (i.e. what would be scientifically relevant “results”):

The participants were invited to list potential conservation *objectives* and corresponding desirable *results*, as well as to document what could be *indicators* to track those results, and to provide if possible *concrete examples*. During this first brainstorming session 24 potential results were suggested by the participants. We then expended the discussion on those results and invited the participants to document what would be their *scope* (*spatial, temporal* as well as the *scope of the result* itself, e.g. a species, an ecosystem). Finally, participants were asked to document aspects relating to the *monitoring* of the results (*observation type, who monitors, frequency, spatial resolution and design*).

Result 2: From the scientific ideal to practice: What are the main challenges? Is it feasible? Is it a good idea?

The participants were invited to list what in their opinion could be the main challenges to the implementation of result-based payments. This exercise led to the production of a Wordcloud (see figure below). *Monitoring* emerged several times, including in the discussion that followed, as a major challenge for the implementation, including consideration on whether the costs of monitoring would be included in the result-based payment schemes. A potentially complicated and/or tedious *bureaucracy* behind the implementation also emerged as an important challenge. Participants also discussed *psychology* and the *motivation* that could lead some to adhere to result-based payments for environmental protection, including the question of whether social incentives (i.e. non-monetary) could be sufficient. The understanding of what the result is, and the need to think of stepwise designs considering that ecosystems are dynamic, was also mentioned as a potential challenge: for instance, once a result is attained, could maintaining it be another result that would “deserve” payment. One participant suggested that a positive result should be the norm (e.g. organic farming) and that land-owners should apply to use alternative

Annexe 4 - Présentation des cas pilotes de paiement au résultat en Europe

Nom de code du cas pilote	Pays	Thématique environnementale adressée par le cas pilote	Source de Financement	Paiement au résultat pur ou hybride	Nombre de participants	Selection
A1	Autriche	Conservation des habitats naturels et des espèces sur les High Nature Value Farmland (HNVF)	Fonds public nationaux autrichiens	Paiement au résultat purs	100-150	oui
A2	Autriche	Préservation des sols, stockage du carbone par l'humus	Financement par le marché de la compensation carbone (achat de la tonne Carbone sequestrée)	Paiement au résultat purs	prox. 300 farmers (Jan 2020)	oui
B1	Belgique	Création d'habitats et de zone stampon pour des éléments paysagers vulnérables				non
B2	Belgique	Développement de la biodiversité prairiale				non
E1	Estonie	Amélioration des sols agricoles par épandage de fertilisation à la chaux				non

Nom de code du cas pilote	Pays	Thématique environnementale adressée par le cas pilote	Source de Financement	Paiement au résultat pur ou hybride	Nombre de participants	Selection
F1	Finlande	Préservation de l'aigle royal		Paiement au résultat purs		oui
G1	Allemagne	Protection de busards dans les champs cultivés				oui
G2	Allemagne	Protection d'oiseaux nichant dans des prairies	NABU	Paiement hybride au résultat et à l'action en faveur de l'environnement	100 à 500 participants	oui
G 3	Allemagne	Diversité végétale des prairies dans le Baden-Württemberg		Paiement hybride au résultat et à l'action en faveur de l'environnement	100 à 500 participants	oui
G4	Allemagne	Diversité végétale des prairies dans le Rheinland-Pfalz		Paiement hybride au résultat et à l'action en faveur de l'environnement	100 à 500 participants	oui
I1	Irlande	Plan de développement agricole pour les MacGillycuddy reeks				non

Nom de code du cas pilote	Pays	Thématique environnementale adressée par le cas pilote	Source de Financement	Paiement au résultat pur ou hybride	Nombre de participants	Selection
I2	Irlande	Protection des sites de reproduction des Courlis				non
I3	Irlande	Restauration des habitats prioritaires sur les îles Aran				non
I4	Irlande	Protection des pollinisateurs		Paiement au résultat pur	moins de 50 participants	oui
I5	Irlande	Qualité de l'eau		Hybride	Entre 50 et 100 participants	oui
I6	Irlande	Préservation de la qualité des habitats dans des zones d'agriculture intensive (Bride project)		Hybride	Moins de 50 agriculteurs	oui
I7	Irlande	Gestion de pâturages en commun				non
I8	Irlande	Qualité de l'eau douce de surface, préservation des moules perlières d'eau douce (Pearl Mussel project)		Paiement hybride entre des paiements au résultat et des paiements pour la réalisation d'actions de gestion	100- 500 participants	oui

Nom de code du cas pilote	Pays	Thématique environnementale adressée par le cas pilote	Source de Financement	Paiement au résultat pur ou hybride	Nombre de participants	Selection
I9	Irlande	Protection du Busard Saint-Martin		Schéma hybride de paiement au résultat et de management based payments	1000-2000 agriculteurs font partie de ce schéma	oui
I10	Irlande	Préservation de la biodiversité sur des exploitations agricoles en High Nature Value Farming, et de l'héritage paysager et culturel de la région de Burren		Hybride		oui
I11	Irlande Espagne	Diversité des plantes prairiales		Hybride en Irlande Paiement au résultat pur en Espagne	Moins de 50 participants , moins de 100 hectares pour l'Espagne	oui
N1	Pays-Bas	Diversité botanique et qualité de l'eau	Politique Agricole commune - AEEM	Hybride	Plus de 2000 participants	oui
P 1	Portugal					non
S11	Slovenie	Protection de l'habitat des râles des genets				non

Nom de code du cas pilote	Pays	Thématique environnementale adressée par le cas pilote	Source de Financement	Paiement au résultat pur ou hybride	Nombre de participants	Selection
S12	Slovenie	Conservation de la diversité et gestion de prairies sèches				non
Sp1	Espagne	Gestion d'habitats communs				
Sp2	Espagne	Biodiversité des prairies et haies				pas encore mis en place
S3 – Voir I 11	Irlande Espagne	Voir Irland 11 - RBAPS				oui
S1	Suède	protection de lynx et Gloutons	Financement par le gouvernement suédois, gérés par l'agence environnementale suédoise	Paiement au résultat pur	Plus de 2000 participants	oui

Nom de code du cas pilote	Pays	Thématique environnementale adressée par le cas pilote	Source de Financement	Paiement au résultat pur ou hybride	Nombre de participants	Selection
S2	Suède	éléments de paysage et de bordures forestières	co-financed by the Swedish Farmers Federation (LRF) and WWF, Sweden.	Le projet est un paiement au résultat pur, avec un paiement incrémental.		oui
Sui 1	Suisse	preuve de performance en vironnementale				non
Sui 2	Suisse	Pusieurs éléments d'interet environnementaux				non
UK1	Royaume Uni	Gestion de paturages en commun				non
UK2	Royaume Uni	Paturages en commun dans la région des Outer Hebrides				Oui
UK3	Royaume Uni	Divers éléments (paysage et parcelle)				non
UK4	Royaume Uni	Agriculture á haute valeur environnementale				non

Nom de code du cas pilote	Pays	Thématique environnementale adressée par le cas pilote	Source de Financement	Paiement au résultat pur ou hybride	Nombre de participants	Selection
UK5	Royaume Uni	Qualité des sol et présence de pollinisateurs				non
UK6	Royaume Uni	4 environmental objectives:			moins de 50 participants	oui

Annexe 5 - Publications sélectionnées pour le nexus environnement – santé

Nbr	First Author and year	Title
1	(Alonso Aguirre et al. 2019)	Transdisciplinary and social-ecological health frameworks—Novel approaches to emerging parasitic and vector-borne diseases
2	(Cochran et al. 2019)	A Community EcoHealth Index from EnviroAtlas Ecosystem Services Metrics
3	(Lisitz and Wolbring 2016)	Sustainability within the Academic EcoHealth Literature: Existing Engagement and Future Prospects
4	(Roger et al. 2016)	One Health and EcoHealth: the same wine in different bottles?
5	(Nguyen et al. 2014)	Identifying the impediments and enablers of ecohealth for a case study on health and environmental sanitation in Ha Nam, Vietnam
6	(Saint-Charles et al. 2014)	Ecohealth as a Field: Looking Forward
7	(Berbés-Blázquez et al. 2014)	Ecohealth and resilience thinking: a dialog from experiences in research and practice
8	(Anticona et al. 2013)	Easier said than done: challenges of applying the Ecohealth approach to the study on heavy metals exposure among indigenous communities of the Peruvian Amazon
9	(Xu and Mage 2001)	A review of concepts and criteria for assessing agroecosystem health including a preliminary case study of southern Ontario
10	(Faye, and al. 1999)	From 'ecopathology' to 'agroecosystem health'
11	(Yiridoe and Weersink 1997)	A review and evaluation of agroecosystem health analysis: The role of economics
12	(Okey 1996)	Systems approaches and properties, and agroecosystem health
13	(Burger and Gochfeld 2001)	On developing bioindicators for human and ecological health
14	(Bunch 2016)	Ecosystem Approaches to Health and Well-Being: Navigating Complexity, Promoting Health in Social-Ecological Systems
15	(Charron 2012)	Ecosystem Approaches to Health for a Global Sustainability Agenda
16	(Özdemir 2019)	Innovating Governance for Planetary Health with Three Critically Informed Frames
17	(Prescott and al. 2019)	Preventive Medicine for Person, Place, and Planet: Revisiting the Concept of High-Level Wellness in the Planetary Health Paradigm

18	(Chen et al. 2020)	What is global health? Key concepts and clarification of misperceptions: Report of the 2019 GHRP editorial meeting.
19	(Robson et al. 2019)	Global health ethics: critical reflections on the contours of an emerging field, 1977-2015
20	(Kim et al. 2019)	A critical assessment of the ideological underpinnings of current practice in global health and their historical origins
21	(Koplan et al. 2009)	Towards a common definition of global health
22	(Wang, and al. 2009)	A holistic approach to the development of sustainable agriculture: application of the ecosystem health model
23	(Wicklum and Davies 1995)	Ecosystem Health and Integrity
24	(Dakubo 2013)	Towards a Critical Approach to Ecohealth Research, Theory and Practice.
25	(Salas-Zapata and Salas-Zapata 2017)	Contributions of sustainability science to the study of environmental health problems
26	(Marsili 2009)	Environmental health and the multidimensional concept of development: the role of environmental epidemiology within international cooperation initiatives
27	(Parkes and al. 2003)	Converging paradigms for environmental health theory and practice
28	(Gochfeld and Goldstein 1999)	Lessons in environmental health in the twentieth century
29	(McCarthy 1996)	Protecting the public health - The role of environmental health
30	(Vieweger and Döring 2015)	Assessing health in agriculture - towards a common research framework for soils, plants, animals, humans and ecosystems
31	(Charron 2012)	Chapter 1 Ecohealth: Origins and Approach
32	(Schulze and National Academy of Engineering 1996)	Engineering within ecological constraints : Ecological Integrity and Ecological Health Are Not the Same
33	(Asakura et al. 2015)	The ecosystem approach to health is a promising strategy in international development: lessons from Japan and Laos
34	(Beasley 2009)	'One Toxicology', 'Ecosystem Health' and 'One Health'. <i>Veterinaria italiana</i> . 45. 97-110.
35	(Rapport 1995)	Ecosystem Health: More than a Metaphor?
36	(Rapport 1998)	Assessing ecosystem health
37	(O'Brien et al. 2016)	How is ecosystem health defined and measured? A critical review of freshwater and estuarine studies
38	(Korbel and Hose 2011)	A tiered framework for assessing groundwater ecosystem health
39	(Costanza 2012)	Ecosystem health and ecological engineering

40	(Frumkin 2016)	Environmental Health : From Global to Local - Chapter 1 Introduction to Environmental Health
41	(Whitmee et al. 2015)	Safeguarding human health in the Anthropocene epoch: report of The Rockefeller Foundation–Lancet Commission on planetary health
42	(Lerner and Berg 2017)	A Comparison of Three Holistic Approaches to Health: One Health, EcoHealth, and Planetary Health
43	(Harrison et al. 2019b)	EcoHealth and One Health: A theory-focused review in response to calls for convergence
44	(Lancaster 2000)	The ridiculous notion of assessing ecological health and identifying the useful concepts underneath
45	(Vadrevu et al. 2008)	Case study of an integrated framework for quantifying agroecosystem health
46	(Döring et al. 2012)	Concepts of plant health - reviewing and challenging the foundations of plant protection
47	(Fock and Kraus 2016)	From Metaphors to Formalism: A Heuristic Approach to Holistic Assessments of Ecosystem Health
48	(Wiegand et al. 2010)	Assessment of temporal trends in ecosystem health using an holistic indicator
49	(Prescott and Logan 2019)	Planetary Health: From the Wellspring of Holistic Medicine to Personal and Public Health Imperative.
50	(Costanza 1992)	Toward an operational Definition of Ecosystem Health
51	(Butler and Friel 2006)	Time to Regenerate: Ecosystems and Health Promotion
52	(Prescott et al. 2018)	The Canmore Declaration: Statement of Principles for Planetary Health
53	(Beaglehole 2010)	What is global health?
54	(Waltner-Toews 2009)	Food, Global Environmental Change and Health: EcoHealth to the Rescue?

Annexe 6 - Prototype de codebook pour l'étude des allégations managériales dans le nexus environnement-santé

Name	Description
Best off	Use this coding for the quotes that could be used during the writing phase as illustration
Fridge	Interesting paragraphs or sentences that are difficult to categorize and that should be revisited at a later stage
1- Claims put forward by the health-environmental nexus	Describe the claims or assumptions expressed in the document, the entry points or the considerations considered as granted and certain
Advocating for interdisciplinarity added value	Claims that interdisciplinarity or team work is necessarily leading to a better output
Efficiency of the health-environment approaches	Claims that the approach is leading to a better result as conventional approaches to problem solving
Health as an entry point	Promoting health as an entry point for environmental management, or to foster biodiversity conservation.
2- Complexity	Description of the relation the authors have to the complexity of their subjects, or their representation of what complexity is in general.
Example of complexity	Concrete examples mentioned of complexity - the example should explicitly be presented as complex issues, using the term "complex" or assimilated terms. Terms referring to complexity but using a different wording, like resilience or

Name	Description
	sustainable development, or holistic or system thinking are to be added to another code.
Holistic	References mentioning holistic approaches
Advocacy for holisticsity	Promoting the added value of the holistic approach
Definitions of holisticsity	Definitions or concepts mentioned describing the holistic approach
examples of holisticsity	Concrete example or case studies of implementing holistic approaches
Resilience	Use this code when the authors make a reference to resilience as a concept/ approach to handle the management of the environment. Description of what resilience means to them.
Sustainable development	Code here the references to the concept of sustainable development in the papers
System thinking	Passages referring to system thinking explicitly
Definitions system thinking definition	
Example of system thinking application or implementations	Example put forward explicitly as implementation of system thinking approaches
3 -Definitions of the health-environment nexus	Definitions or description of the key concepts associated with each term of interest
Agricultural health	

Name	Description
Agroecosystem health	
Conservation Medicine	
EcoHealth	
Ecological health	
Ecosystem approaches to health	
Ecosystem Health	
Environmental health	
GeoHealth	
Global health	
overlapping approaches between different terms	
Planetary Health	
Implementation of health - environmental nexus approaches	
4- Interdisciplinarity	Describe the relation of the papers to the influence of other disciplines, the need to open up or the recognition of the challenges linked to interdisciplinary research.
Acknowledge current disciplinary boundaries	
participatory research	

Name	Description
Political sciences	
Social sciences	
Transdisciplinary	
5 - Management	Describe the positions or views of the authors regarding the managerial approaches that are taken or should be taken. For the management of ecosystems and for the management of the people or teams working in the field
Bottom-up approaches	
Collaboration methods	
Considerations about management of ecosystems	
Evaluation of efficiency	
Indicators	
Monitoring	
Societal public engagement	
Tools	Monitoring or management tools described or developed in the papers
6 - One Health	Gather information on how the One Health approach is perceived in the nexus

Name	Description
Example of One Health implementation	
Institutionalization of One Health	
One health definitions	Descriptions of One Health definitions, concepts or history of development
7 - Representation of the Science role in society	What scientists think about themselves, their role as researchers and how their work should be used
Limits of the scientific knowledge	description of the limits of the approaches or the scientific knowledge produced by the study
Political engagement of scientists	
conservation of biodiversity for health protection	
Politics bashing	
Recommendation for development of public policies	
Self-conception of scientists	How scientists consider themselves, their role in the society and the place their production should have in the public life
Transfer of knowledge or advice	
Transfer to Policy makers	
Transfer to Public	
Vision for the future	

Annexe 7 – Presentation à la *Nature & Health Conference 2021*



Nature & Health 2021

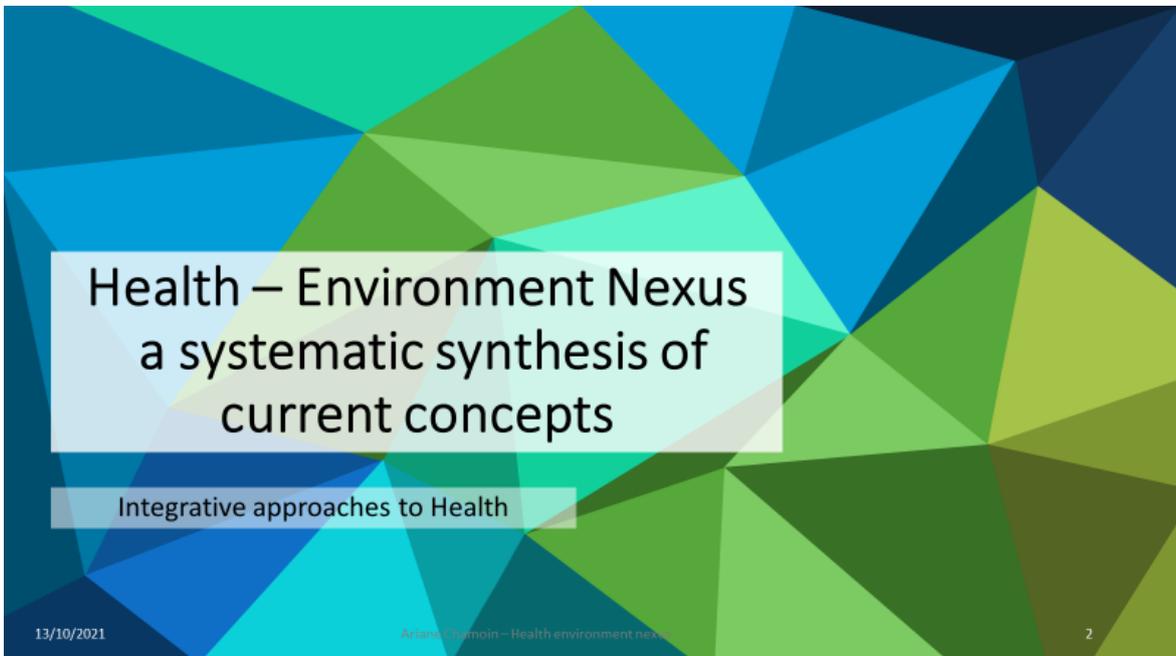
Ariane Chamoin
PhD candiate
ariane.chamoin@idiv.de

Prof Etienne Maclouf - LARGEPA Université Paris 2 Panthéon – Assas
Prof Aletta Bonn & Dr Guy Pe'er - German Centre for Integrative Biodiversity Research (iDiv)

LARGEPA
Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon-Assas

iDiv
German Centre for Integrative
Biodiversity Research (iDiv)
Halle-Jena-Leipzig

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE
L'ALIMENTATION



Health – Environment Nexus
a systematic synthesis of
current concepts

Integrative approaches to Health

13/10/2021 Ariane Chamoin – Health environment nexus 2

Content

- I. Integrative approaches in the health – environment nexus
- II. Systematic review of the literature
- III. Health and environment perspectives

Integrative approaches in the health – environment nexus

Integrating health and environment

1. Agroecosystem Health
2. Eco Health or Ecosystem approach to Health
3. Ecological health
4. Ecosystem Health
5. Environmental health
6. Planetary health
7. Global health

Systematic review of literature

Scientific journals in the health – environment nexus

ROSES systematic review protocol

- Web of Science
- Feed : Title: "**Eco Health**" OR **Ecohealth** AND Topic: epistemol* OR ontolog* OR field+building OR methodol* OR philosop* OR framework
- 1542 papers screened
- 54 selected for an in-depth analysis
- Qualitative analysis (Mayring 2014)

9

Health and environment perspectives

Agroecosystem health and Ecohealth

10

Environment : 2 lenses of holisticity

Agroecosystem health

Holistic within the agroecosystem, but excluding the uncultivated part of ecosystem

→ **anthropocentric** (Rottman 2014)

EcoHealth

Natural environment, socio-economic, political and inequity components, community level

→ **sustainability and resilience**

11

Health : 2 relation to action

Agroecosystem health

• Health as a subjective human construction
→ health as a *medium* for developing a collective action

EcoHealth

• Biomedical Health and Well-being
• Systemic underlying causes of illness
→ *'human health is an outcome of effective ecosystem management'* (Parkes et al 2003; Bunch et al. 2011 ; Barbés-Blázquez et al. 2014)

12

Conclusions

- Variations in the nexus
- Influence research and managerial actions
- Other dimensions to be considered :
 - role of researcher in the managerial design,
 - suggestion of managerial tools,
 - etc.

13

References

- Berbés-Blázquez, Marta, Jordan Sky Oestreich, Frédéric Mertens, and Johanne Saint-Charles. 2014. "Ecohealth and Resilience Thinking: A Dialog from Experiences in Research and Practice." *Ecology and Society* 19 (2): art24. <https://doi.org/10.5751/ES-06264-190224>.
- Bunch, Martin J., Karen E. Morrison, Margot W. Parkes, and Henry D. Venema. 2011. "Promoting Health and Well-Being by Managing for Social-Ecological Resilience: The Potential of Integrating Ecohealth and Water Resources Management Approaches." *Ecology and Society* 16 (1). <https://www.jstor.org/stable/26268864>.
- Evans, B.R., and F.A. Leighton. 2014. "A History of One Health." *Rev. Sci. Tech. Off. Int. Epiz.*, no. 33 (2): 413–20.
- Fisher, Matthew C., and Kris A. Murray. 2021. "Emerging Infections and the Integrative Environment-Health Sciences: The Road Ahead." *Nature Reviews Microbiology* 19 (3): 133–35. <https://doi.org/10.1038/s41579-021-00510-1>.
- Kassiola, Joel J. 2003. "Can Environmental Ethics 'Solve' Environmental Problems and Save the World? Yes, but First We Must Recognise the Essential Normative Nature of Environmental Problems." *Environmental Values* 12 (4): 489–514. <https://doi.org/10.3197/096327303129341423>.
- Mayring, Philipp. 2014. *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and Software Solution*. Klagenfurt, Austria.
- Parkes, Margot, Ruth Panelli, and Philip Weinstein. 2003. "Converging Paradigms for Environmental Health Theory and Practice." *Environmental Health Perspectives* 111 (5): 669–75. <https://doi.org/10.1289/ehp.5332>.
- "ROSES for Systematic Review Protocols." n.d. Roses. Accessed October 4, 2021. <https://www.roses-reporting.com/systematic-review-protocols>.
- Rottman, Joshua. 2014. "Breaking down Biocentrism: Two Distinct Forms of Moral Concern for Nature." *Frontiers in Psychology* 5 (August). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00905>.
- Sandifer, Paul A., Ariana E. Sutton-Grier, and Bethney P. Ward. 2015. "Exploring Connections among Nature, Biodiversity, Ecosystem Services, and Human Health and Well-Being: Opportunities to Enhance Health and Biodiversity Conservation." *Ecosystem Services* 12 (April): 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2014.12.007>.
- Zinsstag, J., E. Schelling, D. Waltner-Toews, and M. Tanner. 2011. "From 'One Medicine' to 'One Health' and Systemic Approaches to Health and Well-Being." *Preventive Veterinary Medicine* 101 (3–4): 148–56. <https://doi.org/10.1016/j.prevetmed.2010.07.003>.

14

References

- Chen, Xinyang, Hao Li, Don Eliseo Lucero-Prisco, Abu S. Abdulrah, Jiyun Huang, Charlotte Laurence, Xiaohu Liang, et al. 2020. "What is Global Health? Key Concepts and Clarification of Misperceptions: Report of the 2019 GHP Editorial Meeting." *Global Health Research and Policy* 5 (1): 14. <https://doi.org/10.1186/s41256-020-0042-7>.
- Cochran, Ferdyia, Lulu Jackson, Anna Neale, John Lovett, and Liam Tran. 2019. "A Community Eco-Health Index from Environmental Ecosystem Services Metrics." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16 (15): 2760. <https://doi.org/10.3390/ijerph16152760>.
- Costanza, Robert. 1992. "Toward an Operational Definition of Ecosystem Health." in: ———. 2012. "Ecosystem Health and Ecological Engineering." *Ecological Engineering* 45 (August): 24–29. <https://doi.org/10.1016/j.ecoleng.2012.03.023>.
- De Ludo, Oreste. 2013. "Towards a Critical Approach to Ecohealth Research, Theory and Practice." In *Advances in Medical Sociology*, edited by Maya K. Gibson, 15–23–43. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/61057-6290-2013-0000015005>.
- Döring, T. F., M. Pautasso, M. R. Finckh, and M. S. Wolfe. 2012. "Concepts of Plant Health – Reviewing and Challenging the Foundations of Plant Protection: Concepts of Plant Health." *Plant Pathology* 61 (1): 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1365-3059.2011.02501.x>.
- Payne, S., D. Wilton-Tones, and J. McChesnut. 1995. "From 'ecopathology' to 'agroecosystem health': Presented Originally as a Plenary Paper at the VIII International Symposium on Veterinary Epidemiology and Economics, Paris, France, July 8–11, 1997." *Preventive Veterinary Medicine* 39 (1): 111–28. [https://doi.org/10.1016/S0167-5877\(96\)00140-4](https://doi.org/10.1016/S0167-5877(96)00140-4).
- Fock, Heino D., and Gerald Kraus. 2016. "From Metaphors to Formalisms: A Heuristic Approach to Holistic Assessments of Ecosystem Health." Edited by Igor Linkov. *PLoS ONE* 11 (8): e0159481. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159481>.
- Frumkin, Howard. 2016. "Chapter 1. Introduction to Environmental Health." In *Environmental Health: From Global to Local*, 58–90.
- Godfred, Michael, and Bernard D. Goldstein. 1999. "Lessons in Environmental Health in the Twentieth Century." *Annual Review of Public Health* 20 (1): 35–53. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.20.1.35>.
- Harrison, Sarah, Lucy Klaut-Birk, Alexandra Macmillan, and Patricia Priest. 2019. "Eco-Health and One Health: A Theory-Focused Review in Response to Calls for Convergence." *Environment International* 132 (November): 105058. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2019.105058>.
- Kim, Han, Ursula Nowakovic, Carles Murtales, and Michael T. Hawkes. 2019. "A Critical Assessment of the Ideological Underpinnings of Current Practice in Global Health and Their Historical Origins." *Global Health Action* 12 (1): 1651017. <https://doi.org/10.1080/16087916.2019.1651017>.
- Kopplin, Jeffrey P., T. Christopher Bond, Michael H. Marston, E. Srirath Reddy, Mario Henry Rodriguez, Nelson E. Sevanirambho, and Judith N. Wasserher. 2009. "Towards a Common Definition of Global Health." *The Lancet* 373 (9679): 1995–95. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)62333-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)62333-9).
- Korbel, K. L., and G. C. Hobb. 2012. "A Tiered Framework for Assessing Groundwater Ecosystem Health." *Hydrobiologia* 681 (1): 329–49. <https://doi.org/10.1007/s10770-010-0543-e>.
- Lantczek, Jill. 2006. "The Reticulous Notion of Assessing Ecological Health and Identifying the Useful Concepts Underneath." *Human and Ecological Risk Assessment: An International Journal* 6 (2): 213–22. <https://doi.org/10.1080/10807030609580056>.
- Lerner, Henrik, and Charlotte Berg. 2017. "A Comparison of Three Holistic Approaches to Health: One Health, EcoHealth, and Planetary Health." *Frontiers in Veterinary Science* 4 (September): 163. <https://doi.org/10.3389/fvets.2017.00163>.
- Lizaola, Arin, and Gregor Wolbring. 2016. "Sustainability within the Academic Ecohealth Literature: Existing Engagement and Future Prospects." *Sustainability* 8 (1): 202. <https://doi.org/10.3390/su8010202>.
- Marsili, Daniela, n.d. "Environmental Health and the Multidimensional Concept of Development: The Role of Environmental Epidemiology within International Cooperation Initiatives," 7.
- McCarthy, A. 1996. "Protecting the Public Health – the Role of Environmental Health." *Public Health* 110 (2): 77–88. [https://doi.org/10.1016/S0953-9506\(96\)80050-3](https://doi.org/10.1016/S0953-9506(96)80050-3).

15

References

- Chen, Xinyang, Hao Li, Don Eliseo Lucero-Prisco, Abu S. Abdulrah, Jiyun Huang, Charlotte Laurence, Xiaohu Liang, et al. 2020. "What is Global Health? Key Concepts and Clarification of Misperceptions: Report of the 2019 GHP Editorial Meeting." *Global Health Research and Policy* 5 (1): 14. <https://doi.org/10.1186/s41256-020-0042-7>.
- Cochran, Ferdyia, Lulu Jackson, Anna Neale, John Lovett, and Liam Tran. 2019. "A Community Eco-Health Index from Environmental Ecosystem Services Metrics." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 16 (15): 2760. <https://doi.org/10.3390/ijerph16152760>.
- Costanza, Robert. 1992. "Toward an Operational Definition of Ecosystem Health." in: ———. 2012. "Ecosystem Health and Ecological Engineering." *Ecological Engineering* 45 (August): 24–29. <https://doi.org/10.1016/j.ecoleng.2012.03.023>.
- De Ludo, Oreste. 2013. "Towards a Critical Approach to Ecohealth Research, Theory and Practice." In *Advances in Medical Sociology*, edited by Maya K. Gibson, 15–23–43. Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/61057-6290-2013-0000015005>.
- Döring, T. F., M. Pautasso, M. R. Finckh, and M. S. Wolfe. 2012. "Concepts of Plant Health – Reviewing and Challenging the Foundations of Plant Protection: Concepts of Plant Health." *Plant Pathology* 61 (1): 1–15. <https://doi.org/10.1111/j.1365-3059.2011.02501.x>.
- Payne, S., D. Wilton-Tones, and J. McChesnut. 1995. "From 'ecopathology' to 'agroecosystem health': Presented Originally as a Plenary Paper at the VIII International Symposium on Veterinary Epidemiology and Economics, Paris, France, July 8–11, 1997." *Preventive Veterinary Medicine* 39 (1): 111–28. [https://doi.org/10.1016/S0167-5877\(96\)00140-4](https://doi.org/10.1016/S0167-5877(96)00140-4).
- Fock, Heino D., and Gerald Kraus. 2016. "From Metaphors to Formalisms: A Heuristic Approach to Holistic Assessments of Ecosystem Health." Edited by Igor Linkov. *PLoS ONE* 11 (8): e0159481. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0159481>.
- Frumkin, Howard. 2016. "Chapter 1. Introduction to Environmental Health." In *Environmental Health: From Global to Local*, 58–90.
- Godfred, Michael, and Bernard D. Goldstein. 1999. "Lessons in Environmental Health in the Twentieth Century." *Annual Review of Public Health* 20 (1): 35–53. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.20.1.35>.
- Harrison, Sarah, Lucy Klaut-Birk, Alexandra Macmillan, and Patricia Priest. 2019. "Eco-Health and One Health: A Theory-Focused Review in Response to Calls for Convergence." *Environment International* 132 (November): 105058. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2019.105058>.
- Kim, Han, Ursula Nowakovic, Carles Murtales, and Michael T. Hawkes. 2019. "A Critical Assessment of the Ideological Underpinnings of Current Practice in Global Health and Their Historical Origins." *Global Health Action* 12 (1): 1651017. <https://doi.org/10.1080/16087916.2019.1651017>.
- Kopplin, Jeffrey P., T. Christopher Bond, Michael H. Marston, E. Srirath Reddy, Mario Henry Rodriguez, Nelson E. Sevanirambho, and Judith N. Wasserher. 2009. "Towards a Common Definition of Global Health." *The Lancet* 373 (9679): 1995–95. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(09\)62333-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(09)62333-9).
- Korbel, K. L., and G. C. Hobb. 2012. "A Tiered Framework for Assessing Groundwater Ecosystem Health." *Hydrobiologia* 681 (1): 329–49. <https://doi.org/10.1007/s10770-010-0543-e>.
- Lantczek, Jill. 2006. "The Reticulous Notion of Assessing Ecological Health and Identifying the Useful Concepts Underneath." *Human and Ecological Risk Assessment: An International Journal* 6 (2): 213–22. <https://doi.org/10.1080/10807030609580056>.
- Lerner, Henrik, and Charlotte Berg. 2017. "A Comparison of Three Holistic Approaches to Health: One Health, EcoHealth, and Planetary Health." *Frontiers in Veterinary Science* 4 (September): 163. <https://doi.org/10.3389/fvets.2017.00163>.
- Lizaola, Arin, and Gregor Wolbring. 2016. "Sustainability within the Academic Ecohealth Literature: Existing Engagement and Future Prospects." *Sustainability* 8 (1): 202. <https://doi.org/10.3390/su8010202>.
- Marsili, Daniela, n.d. "Environmental Health and the Multidimensional Concept of Development: The Role of Environmental Epidemiology within International Cooperation Initiatives," 7.
- McCarthy, A. 1996. "Protecting the Public Health – the Role of Environmental Health." *Public Health* 110 (2): 77–88. [https://doi.org/10.1016/S0953-9506\(96\)80050-3](https://doi.org/10.1016/S0953-9506(96)80050-3).

Date

Your Footer Here

16

Annexe 8 - Guide d'entretien pour les interviews avec les praticiens

One Health

Interview template for One Health interviews

Nb	Core questions	To ask	Answered
1	How did you come to work on One Health for the first time and how long have you been working on the subject ?		
2	Would you say you are familiar with the One health concept personally ?		
3	How are you currently involved in One Health ? (Defender of the concept ? Ambassador ? Manager of a team ? Trying to apply it to a specific disease ? Funding research agencies ?)		
4	On what topics are you implementing One Health ? (e.g. Zoonoses, food, cattle, AMR, one specific disease ?)		
5	Do you have specific national or international policies that relate to One Health that you are working on towards?		
6	At what level are you implementing it ? Ministerial, field level, managing a team ? Linking with research institutes ? (if yes describe)		
7	What are, in your opinion, the most important messages of the One Health approach for its implementation in public health agencies ?		
8	Which aspects of One Health do you implement in your work and which ones not?		
9	Do you feel you are really implementing the One Health approach in your daily work ? If yes, how would you illustrate it ?		
10	Would you describe One Health as a methodology ? An approach ? A concept ? Does it matter how we call it ?		
11	How do/could/should you assess the success of the implementation of One Health in your work ? In your institution ?		
12	On what criteria do you assess it ?		
13	How would you define a One Health "result" ? Does it make sense to talk about results for One Health ?		
14	Do you think One Health is a result-oriented approach ? or compatible with a result-oriented approach ? If yes, how, if not why ?		
15	SWOT analysis : What are the strengths and opportunities in implementing One Health in your daily work ? What are the risks, threats or challenges in implementing One Health in your daily work?	X	
16	How would you picture the institutionalization of One Health ? Do we need a One Health ministry ?		
17	How do you think a professional should be working together on One Health ? Rather as cooperation ? A collaboration ? Coordination ?		

18	What is your opinion about the current attention paid to One Health at a national, European and international level ?		
19	What is the One Health Movement to you ? (A trend, a marketing, a guideline for their daily work ? Inspiring, boring, useless ?)		
20	Is there another approach that you would compare to the One Health approach ? (Like Global Health, Ecohealth for example). If yes, how would you describe the difference ?		
21	How do you think One Health will develop in the next few years and until 2030? What does it need to become successful?		
22	Is there something important you'd like to express about One Health and your work that we didn't mention so far in the interview ? Something you believe would be useful to have a complete understanding of the challenges of implementing One Health ?	X	
23	Could you recommend one or several people to contact to complement our understanding of the topic ? It could be anybody.	X	

Letter	Thematic	Specific questions (add / chose / adapt the ones below)		
A	Politics	As a politician, how do you legitimate / explain your involvement in One Health ? (is it a request of your electors ? do you ground it in science ? in a political vision ? etc.)		
B		Is there an electoralist dimension for you to support One Health ? (is it something 'bankable' for the next elections ?)		
C		How are those issues treated / considered in your party ? Is one Health a subjects crossing the party boundaries ? or each party has its own opinion ?		
D		Whith whom are you wrking on One Health ? (within your party, with the administration, with scientists ? with your electors ? etc.)		
E		Do you think One Health should have its own institution ? like a ministry ?		
F		From a political angle, what do you think about the creation of the High Level Council for One Health ?		
G		Are you in contact with other politician at the Länder /national/european levels working on One Health ?		
H		Is there an ongoing reflexion to link One Health to existing legislations ? Or public programs (like the PAC, the New Green deal, etc.)		
I	Environment	How is environmental health defined in their work ? What are the criteria for assessing it ? How does it differ from One Health ?		
J		How are environmental matters integrated in the decision-making process and public action ?		
K		What is the nature of their interactions with colleagues from other ministries ? Is it easy, difficult ? are they sharing tools ? platforms ? protocols ? Is it dependent on personal acquaintances ? Is their voice taken into account ?		
L	Human Health	How do they perceive the attitudes of professionals from different background ? Is One Health accepted among human doctors ?		

M		Can you give us examples of close collaboration for the implementation of One Health ? Who was leading it ? What were the background of the different professionals ?		
N	Private sector	How do you perceive the role of private sector in supporting the implementation of One Health ?		
O		Is there some obstacles / some facilitators for a public private partnership for the implementation of One Health ?		

		If enough time		
		How does this relate to current issues?		
		How is your work affected by the coved crisis ?		
		Is the crisis changing the way you're implementing One Health in your daily work ? Or will it change in the post crisis, in your opinion ?		
		Implementation questions (Guy) - skip if not relevant: impacts of COVID-19 or observations through this time? Relevance to the CAP or observations in the CAP reform? Relevance to the biodiversity strategy, EU Green Deal or Farm to Fork?		

In case of a request for questions to be sent before the interviews, send the following ones + the specific ones

You have asked for some preliminary questions to prepare for our interview. I would just like to add that this interview is to collect your own vision and expertise, how you feel about the implementation of One Health and its prospects. The interviews are not designed to collect an institutional discourse about One Health (as we could get by studying internal and external reports), but really to understand the human part behind the concept. You are not expected to prepare anything before the interview, just a quiet room and a glass of water for yourself if you would like one. Here are the subjects I would like to have your opinion about :

- I would like to know more about your professional relation to One Health : how you came to work on One Health, and how and on what topics you are implementing it now.

- Then I'd like to focus on what One Health means to you, or how it guides your work.

- If relevant, in your opinion, how could we assess the implementation of One Health ? Can we talk about a One Health 'result' ?

- How do you think One Health could or should be implemented in the future ?

+ *Add specific contextual questions if relevant*

I am looking forward to exchange with you on the subject.

Annexe 9 - Avis du comité d'éthique



Avis du comité d'éthique ad-hoc provisoire de l'ED Euclide Sur le protocole de recherche doctorale De Madame Ariane CHAMOIN, doctorante au CEREGE, La Rochelle université.

Sollicitée par Madame Ariane Chamoin le 16 septembre 2020, le comité d'éthique ad-hoc provisoire, constitué des directeurs adjoints responsables des six domaines scientifiques et des activités transversales de l'école doctorale 618 Euclide, réunie le 06/11/2020 donne l'avis suivant sur le protocole de recherche doctoral de Mme Chamoin :

L'avis repose sur le dossier présenté par Madame Chamoin : Description détaillée du protocole de recherche Ariane Chamoin 16-09-2020.pdf, intitulé « Demande d'agrément comité d'éthique pour recueil et traitement des données dans le cadre d'une thèse en Science de gestion ».

L'examen du dossier a permis au comité d'éthique d'évaluer les aspects suivants :

- Objectif de la collecte,
- Nature des données collectées,
- Recrutement des répondants ou des cas d'étude,
- Les acteurs visés et critères d'inclusion,
- Consentement,
- Information et droit d'accès,
- Moyens mis en œuvre pour conserver l'anonymat,
- Impact de la recherche,
- Utilisation des données d'observation,
- Préparation, transformation analyse et stockage des données d'observation.

Au vu des garanties offertes par la doctorante vis-à-vis des répondant(e)s, mais aussi pour assurer le contrôle strict des données collectées, ainsi que l'absence d'impact de la recherche, le comité d'éthique donne un **avis favorable**.

Fait à La Rochelle, le 10/11/2020

Karim Aït-Mokhtar
Directeur de l'ED Euclide



Annexe 10 - Synthèse des échanges dans le cadre du *bulletin board* One Health

Bulletin Board 1S

Synthèse pour réunion de clôture

Récapitulatif du Bulletin Board

Le Bulletin Board a réuni 13 participants autour d'un outil en ligne (Zulip) pour échanger autour des enjeux de mise en oeuvre de l'approche One Health. Du 8 mars au 2 avril 2021, les participants ont partagé leur expérience et leur vision de ce qu'est One Health. Pour animer les débats, une nouvelle thématique était proposée chaque semaine : tour de table (semaine 1); les différentes approches de One Health (semaine 2), One Health et orientation résultat (semaine 3), et Scénarios pour One Health (semaine 4).

Nous remercions vivement les participants pour leur engagement malgré des petits défis techniques.

Cette synthèse récapitule brièvement les points marquants des 4 premières semaines Bulletin Board, et transmet les résultats des questionnaires en ligne.

La réunion de clôture aura lieu le 12 mai à 18h30 sur Zoom.

<https://us02web.zoom.us/j/86358600153?pwd=TKlOMzQxZlJHSS92eTk4T290WFF>

LQT09

ID de réunion : 863 5860 0153

Code secret : 368004

Résumé Semaine 1 : tour de table

Parmi les répondants, les sujets d'intérêt sont variés :

- l'antibiorésistance en élevage
- la sécurité de la chaîne alimentaire : de la fourche à la fourchette !
- La communication avec le public au sujet du lien entre la santé humaine et animale
- Coopération et formation dans le domaine sanitaire avec les pays du Sud.
- L'éducation au développement durable
- les relations environnement -santé appliquée aux abeilles
- innovations (interdisciplinaires) en santé
- les enjeux sanitaires et environnementaux de la nutrition des animaux de compagnie
- droit animalier et de la santé animale
- les liens entre agriculture et alimentation
- la protection de la biodiversité dans le secteur associatif.

<p>1) Depuis combien de temps connaissez-vous l'approche One Health ?</p>	<p>2) Mettez-vous en application l'approche One Health dans le cadre de vos activités professionnelles ?</p>																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Moins d'un an</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Entre 1 et 5 ans</td> <td>30.77%</td> </tr> <tr> <td>Entre 5 et 10 ans</td> <td>53.85%</td> </tr> <tr> <td>Plus de 10 ans</td> <td>15.38%</td> </tr> <tr> <td>Je ne connais pas le concept One Health</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>Autre</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Moins d'un an	0%	Entre 1 et 5 ans	30.77%	Entre 5 et 10 ans	53.85%	Plus de 10 ans	15.38%	Je ne connais pas le concept One Health	0%	Autre	0%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Oui - je mets en oeuvre le concept One Health</td> <td>30.77%</td> </tr> <tr> <td>Non - pas encore</td> <td>23.08%</td> </tr> <tr> <td>Non - plus maintenant ealth</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>J'essaie de le mettre en oeuvre</td> <td>46.15%</td> </tr> <tr> <td>Ne s'applique pas</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Oui - je mets en oeuvre le concept One Health	30.77%	Non - pas encore	23.08%	Non - plus maintenant ealth	0%	J'essaie de le mettre en oeuvre	46.15%	Ne s'applique pas	0%
Catégorie	Pourcentage																										
Moins d'un an	0%																										
Entre 1 et 5 ans	30.77%																										
Entre 5 et 10 ans	53.85%																										
Plus de 10 ans	15.38%																										
Je ne connais pas le concept One Health	0%																										
Autre	0%																										
Catégorie	Pourcentage																										
Oui - je mets en oeuvre le concept One Health	30.77%																										
Non - pas encore	23.08%																										
Non - plus maintenant ealth	0%																										
J'essaie de le mettre en oeuvre	46.15%																										
Ne s'applique pas	0%																										
<p>3) Dans quel cadre travaillez-vous sur l'approche One Health ?</p>	<p>4) Quel est votre secteur d'activité ?</p>																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Nb.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Activité professionnelle</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>Activités associatives</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Intérêt personnel</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Nb.	Activité professionnelle	13	Activités associatives	2	Intérêt personnel	4	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Nb.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ministère de l'Agriculture</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Ministère de la Santé</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Ministère de l'Environnement</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Centre ou institut de recherche</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Association ou Organisation Non gouverne</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>N'est pas en activité mentale</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Ne s'applique pas</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Autre</td> <td>8</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Nb.	Ministère de l'Agriculture	4	Ministère de la Santé	1	Ministère de l'Environnement	0	Centre ou institut de recherche	1	Association ou Organisation Non gouverne	3	N'est pas en activité mentale	0	Ne s'applique pas	0	Autre	8
Catégorie	Nb.																										
Activité professionnelle	13																										
Activités associatives	2																										
Intérêt personnel	4																										
Catégorie	Nb.																										
Ministère de l'Agriculture	4																										
Ministère de la Santé	1																										
Ministère de l'Environnement	0																										
Centre ou institut de recherche	1																										
Association ou Organisation Non gouverne	3																										
N'est pas en activité mentale	0																										
Ne s'applique pas	0																										
Autre	8																										

Résumé Semaine 2 : Les différentes approches de One Health

Les contributions sur la définition de ce qu'est One Health mettent en évidence plusieurs axes :

1. l'objet auquel l'approche One Health s'intéresse, la nature des problèmes à résoudre, que j'ai appelée '**Objet, ou thématique d'intérêt**'. Exemples : 'un projet qui porte au moins sur la santé publique ; la lutte contre l'effondrement de la biodiversité.' Question : un projet One Health doit-il forcément comporter une dimension dans chacune des trois santés ? Par exemple le Bien-être animal fait-il partie du One Health ?
2. La manière dont l'objet est (ou doit être) gérer, que vous retrouverez sous la dénomination '**allégation managériale**'.
Exemple : 'déployer une approche interdisciplinaire', ou 'démarche intégrative de résolution des problèmes complexes de santé' Question . Faut-il nécessairement

avoir les différents métiers impliqués dans une résolution de problème, ou bien une prose en compte des impacts sur chaque secteur suffit-elle ?

3. Une '**vision du monde**' sous-jacente, qui ne porte pas sur une thématique particulière, ni directement sur une manière de gérer cette thématique. *Exemple : reconnaître l'interdépendance de l'Homme et de son environnement ; un rapport non réductionniste à la complexité ; "seul on va plus vite, à plusieurs on va plus loin"*

Il ressort très fortement les notions de : prévention, holisticité, et l'orientation

'action' sur lesquels je propose de revenir lors de notre réunion de clôture.

Enfin, plusieurs personnes établissent un lien entre One Health et la RSE : Diriez-vous que One Health est-elle à la santé ce que le RSE et à l'environnement ?

Résumé semaine 3 : La valeur ajoutée et l'évaluation de One Health

La valeur ajoutée de One Health

- un partage d'informations (analyses, données) avec une meilleure interopérabilité
- partage de méthodes
- une création de culture commune, de canaux de communication
- de l'efficacité accrue des procédures de gestion sanitaire, qui passe par une meilleure identification des méthodes et permet "d'aller plus loin"
- meilleure prévention
- meilleure gestion de crise
- des valeurs : valeur humaine, de bienveillance

Les compétences propres à One Health

- Des **compétences techniques** et scientifiques spécifiques en épidémiologie et Santé publique, statistique, gestion de l'environnement, ainsi que la capacité à articuler les connaissances techniques de différents domaines techniques - Des **compétences en transfert de connaissances** : pédagogie, vulgarisation - Des **compétences en gestion de projet** : animation de réseau, rédaction, gestion de données, leadership.
- Des **compétences de base** : principalement celles nécessaires à la conduite de projets interdisciplinaires, à savoir : ouverture d'esprit et capacités d'écoute
- Bienveillance

Évaluation de One Health

- Une évaluation financière est nécessaire
- Une évaluation au cas par cas, avec définition des indicateurs pour chaque cas.
- Des indicateurs de fonctionnement :

- Qualitatifs : de nature méthodologique, par exemple les implications des secteurs, l'interopérabilité des données, évolution de la communication,
 - quantitatifs : indicateurs de coût sur la mise en place de systèmes évitant l'émergence de maladies
- Des indicateurs de performance : nombre de détection d'émergence évitée, amélioration de situation sanitaire, l'indicateur synthétique de qualité de la santé

Semaine 4 : scénarios pour le futur de One Health

Plusieurs scénarios ont été proposés :

- Restauration collective avec mesures de prévention sur l'équilibre nutritionnel des menus et production locale des matières premières.
- formation professionnelle obligatoire sur la prévention des pandémies
- Intervention sanitaire ponctuelle ad'hoc dans un village en Thaïlande.
- Mobilisation du grand public dans les cliniques vétérinaires par des microdons pour la préservation de la biodiversité
- Défi sur 15 jours de consommation alternative et plus responsable
- Construction immeuble d'habitation.

Lors de la réunion de clôture, un temps d'échange sera consacré à ces scénarios, afin notamment de voir s'ils sont exhaustifs ou s'il faut en mentionner d'autres, et si certains se dégagent comme étant particulièrement crédibles.

Annexe 11- Article publié dans la revue GMP durant la thèse

Les enseignements de la crise Covid pour la gestion de la complexité : la perspective *One Health*

*Lessons of the Covid crisis for the management of complexity:
perspectives from One Health*

Ariane CHAMOIN

Doctorante à l'université Paris Panthéon-Assas (LARGEPA)
Doctorante invitée au German Centre for Integrative Biodiversity Research (iDiv), Allemagne
ariane_chamoin@yahoo.fr – 33 (0)632 611 498 – Auteur correspondant

Étienne MACLOUF

Professeur à l'université Paris Panthéon-Assas (LARGEPA)
Co-directeur du pôle Interdisciplinaire d'études environnementales pour des transitions soutenables
Chercheur associé au CESCO (MNHN-CNRS-SU) – etienne.maclouf@u-paris2.fr

RÉSUMÉ

À partir d'entretiens auprès de 25 experts et décideurs publics européens, spécialistes de santé engagés dans la mise en place de l'approche « *One Health* », notre article présente des perspectives pour développer le management de la complexité dans les organisations publiques. La crise Covid a révélé des limites structurelles du système de santé face à l'incertitude et la complexité des enjeux. En réponse, le mouvement *One Health* défend une approche

plus holistique, interdisciplinaire, des politiques de santé publique. Cela implique de reconsidérer les architectures administratives et les modes d'évaluation publique, notamment la valorisation de la prévention par opposition à la rationalisation.

Mots-clés

Management public de la complexité ; Covid-19 ; interdisciplinarité ; One Health

ABSTRACT

Based on interviews of 25 European health experts and public decision makers involved in the implementation of the 'One Health' approach, our paper highlights perspectives for developing a public management of complexity. According to our results, the Covid 19 crisis revealed structural limitations of the health system when facing uncertainty and complexity. In response, those involved in the *One Health* approach

advocate a more holistic, interdisciplinary approach to public health policy. This implies reconsidering the administrative design and modalities for public evaluation, and especially the valorization of prevention as opposed to rationalization.

Key-words

Public management of complexity; Covid-19; Interdisciplinarity; One Health

INTRODUCTION

Dans cet article, nous proposons de montrer que la crise de la Covid-19 (la maladie causée par le virus SARS-Cov2) invite à renouveler l'approche de la complexité en management public, pour la prévention comme pour la gestion de crise. Nous nous appuyons sur des entretiens réalisés auprès de 25 experts ou décideurs publics européens, spécialistes de santé engagés dans la mise en place de l'approche *One Health*. *One Health* met en avant le besoin de penser ensemble la santé humaine, la santé animale et les écosystèmes (Cassidy, 2016). Cette approche a grandi au sein de la communauté de santé publique internationale (Gibbs, 2014 ; Evans et Leighton, 2014) à l'occasion des pandémies d'influenza aviaire de la fin des années 2000 (Chien, 2013). Durant les entretiens, les répondants ont spontanément abordé la crise Covid pour illustrer les limites structurelles des administrations publiques actuelles pour la gestion d'enjeux complexes, ainsi que leurs conséquences sur la gestion des crises.

Les entretiens individuels semi-directifs (Olivier de Sardan, 2008) portaient sur la mise en pratique de l'approche *One Health* au sein structures administratives. Les

résultats mettent en évidence (1) une réponse sous-optimale à la crise Covid-19, (2) des limites structurelles de la gestion de la complexité dans le secteur public, (3) la perspective d'un changement de paradigme proposé par la communauté *One Health*.

1. UNE RÉPONSE SOUS-OPTIMALE À LA CRISE COVID-19

Selon les répondants, les ressources disponibles en début de crise ont été sous-mobilisées, et les mesures de prévention n'ont pas été suffisamment maintenues.

1.1. Une sous-utilisation des ressources matérielles disponibles

N'étant pas considérés comme professions de santé, les spécialistes vétérinaires n'ont pas pu contribuer à la hauteur de leurs propositions :

« [Le monde vétérinaire] a été solidaire pour [...] fournir du matériel, des respirateurs, du

Les entretiens ont été réalisés entre décembre 2020 à mars 2021, en français et en allemand, d'une durée de 50 à 70 minutes. Ils ont fait l'objet d'une transcription et d'un codage thématique à l'aide de Nvivo. Le recrutement s'est fait par « boule de neige », à partir de nos réseaux professionnels, en variant les niveaux d'expérience et les positions hiérarchiques. Les propos tenus par les répondants n'engagent en aucune manière leurs institutions, celles-ci sont uniquement mentionnées pour éclairer le lecteur sur les profils rencontrés. Issus de l'administration ou de la recherche publique française (10) et allemande (7), de l'alliance tripartite FAO¹ (2), OMS² (1) et OIE³ (2) ou encore d'ONGs⁴ (3)⁵, tous témoignent une implication forte dans la promotion de la santé publique, humaine, animale ou des écosystèmes, et dans le développement de l'approche *One Health*. Cet échantillon offre l'occasion d'une plongée dans la communauté épistémique (Meyer et Molyneux-Hodgson, 2011) formée autour du « mot d'ordre » *One Health* (Michalon, 2019) ; et qui défend une gestion intégrée des enjeux sanitaires. Pour des raisons de place, nous ne citons qu'un ou deux verbatim représentatifs de chaque idée.

Encadré 1 – Méthodologie de recherche

- 1 FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.
- 2 OMS : Organisation mondiale de la santé.
- 3 OIE : Office International des épizooties (n'est pas une Organisation des Nations Unies).
- 4 L'ONG « Vétérinaires sans Frontières ».
- 5 Une description détaillée des profils des répondants est disponible sur demande.

matériel d'anesthésie, des masques, etc⁶. Ils se sont portés volontaires à la réserve sanitaire, il y a eu plus de 5 000 candidats, mais malheureusement, en fait, n'étant pas considérés comme profession de santé, il en a eu que quelques-uns qui ont été sollicités, mais uniquement pour répondre aux appels [...] Et puis surtout, les laboratoires vétérinaires, qui avaient proposé de faire des analyses et qui pouvaient en faire plus de 300 000 [tests PCR] par semaine. [...] L'intérêt c'était que ces laboratoires vétérinaires disposaient de machines, des automates qui permettent de faire des analyses en grande quantité, puisque c'est l'habitude dans le domaine vétérinaire [...]. Et ce n'était pas le cas dans les laboratoires de biologie humaine qui ont été obligés d'investir — des appareils qui coûtent plus de 200 000 €. Et on voit d'ailleurs les conséquences que ça a, ensuite, sur les prix de l'analyse : autour de 70 € [...], ça a quand même un coût pour la collectivité publique. [...] et puis on aurait pu tester davantage les populations en amont. » [Répondant français 1]

« Il y a plusieurs pays dans le monde où les capacités de diagnostic vétérinaire ont été très rapidement intégrées dans la réponse Covid-19. Et cela a donné lieu à de nombreuses disputes en Allemagne et à aucune solution raisonnable, malgré des phases où il y avait soi-disant un manque de capacité de test. C'est très pénible. Et nous avons des autorités vétérinaires qui sont conçues pour les tests de masse, elles peuvent le faire à partir de zéro, elles peuvent le faire vraiment bien, oui, traiter de très nombreux échantillons dans un temps très court. Les médecins humains n'ont pas ça, parce que le système n'est pas conçu pour ça. [...] et ils n'étaient pas en mesure de dire : "On va prendre le vôtre". » [Répondant allemand 2 – traduit de l'allemand]

'approche One Health aurait permis d'éviter ces difficultés :

« Et je ne vois pas vraiment l'application de One Health dans la crise Covid tel qu'on l'a vendue ces dernières années. Des choses toutes

bêtes [...] pourquoi tu ne demandes pas à des laboratoires de véto de faire des analyses parce que t'es débordé. Ça pour moi ce serait le One Health. [...] D'utiliser des étudiants de santé vétérinaire, pour aider, par exemple, l'acheminement de tests... tout un système de réponse à une crise... mettre en place des ponts pour augmenter... identifier les gaps de gestion, et puis de demander aux vétos, mais aussi à d'autres (pharmaciens, etc.) de venir donner un coup de main ! Et tu te rends compte que ce n'est pas fait ! » [Répondant FAO 2]

1.2. Manque de transfert de compétences complémentaires pour la gestion de la crise sanitaire à l'échelle populationnelle

Le premier obstacle est lié aux cloisonnements entre les domaines et les cultures gestionnaires associées. Les vétérinaires ont l'expérience de la prise en charge spatialisée d'un événement sanitaire et des mesures opérationnelles à déployer pour freiner la propagation :

« Il a fallu un an pour que le côté véto soit accepté dans la gestion de crise en France. [...] C'est pas les médecins généralistes qui ont l'habitude de gérer une épidémie en fait, alors que le véto d'élevage, c'est ce qu'il fait tous les jours. Et là, c'est quand même bizarre de ne pas avoir plus demandé l'avis des vétos à la base. Ça vient d'une méconnaissance, on ne se dit pas qu'on peut apprendre de l'autre, alors que là c'est une gestion purement vétérinaire de la crise : confiner les gens, fermer les frontières, etc. c'est comme si on avait fermé l'élevage, mis une zone de quarantaine... la ressemblance est assez incroyable ! » [Répondant OIE 2]

Il faut également prendre en compte les facteurs psychosociaux, et économiques. Face à cette complexité, One Health permet d'intégrer toutes les compétences scientifiques nécessaires :

« Je comprends One Health comme une approche holistique, [...] de sorte que vous devez

Voir par exemple l'article du Parisien du 30 mars 2020 : « Île-de-France : les vétérinaires au secours des services de réanimation », [URL : <https://www.leparisien.fr/yvelines-78/coronavirus-en-ile-de-france-les-veterinaires-au-secours-des-hopitaux-30-03-2020-8290638.php>].

examiner différents aspects, y compris le comportement des gens. Et c'est aussi le cas de Covid. Il ne suffit donc pas de vacciner, il faut aussi agir sur notre comportement. »

[Répondant allemand 4]

1.3. Les conséquences du manque de valorisation de la prévention

Les répondants soulignent les difficultés de la prévention avec l'abandon des stocks et procédures d'exercices préventifs mis au point suite aux précédentes pandémies de grippe aviaire⁷ :

« Je pense qu'en 2020 on n'était pas bien préparés. On a dissous les stocks de masques, on avait arrêté les exercices, pas mis à jour la planification, on n'avait rien anticipé en matière de production de vaccins, de tests... On était nullissimes, en gros. Ça ne veut pas dire qu'on n'a pas réagi ensuite le mieux possible, mais on avait posé les valises pendant une dizaine d'années. » [Répondant français 8]

2. DES LIMITES STRUCTURELLES DE LA GESTION DE LA COMPLEXITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC

La gestion sous-optimale de la crise ne peut pas être reprochée aux gestionnaires de crise, car elle résulte de la structure actuelle des administrations de santé. La crise a ainsi révélé une incapacité structurelle à prendre en charge des enjeux complexes occultés « en temps de paix ».

2.1. Des architectures administratives qui font obstacle à une approche holistique

D'après les répondants, l'architecture des administrations fractionne la pensée et la résolution de problèmes

en thématiques. Cela se traduit par la difficulté à mettre les différents ministères en relation pour des enjeux interdisciplinaires :

« Finalement, on se rend compte qu'il n'y a pas beaucoup de politiques publiques qui intègrent vraiment ces interactions, en tout cas ces trois dimensions. On a l'interaction animal/homme qui est historiquement portée par la DGAL et le ministère de l'Agriculture, on a la dimension écosystème/santé environnement qui est portée par le ministère de l'Environnement, mais le triptyque et vraiment la vision systémique des choses n'est aujourd'hui portée par aucune politique publique. » [Répondant français 6]

Cette structure renforce le cloisonnement en incitant indirectement les acteurs à défendre un point de vue sectoriel incompatible avec une prise en charge holistique :

« Ce qui fait tout l'intérêt du concept One Health, ce qui fait aussi les difficultés du concept, puisqu'on a [...] une difficulté à sortir de ces logiques en silos, qui sont liées à la fois à la formation initiale, mais aussi au périmètre d'action des différents départements ministériels. » [Répondant français 6]

« [Lorsqu'on n'est pas d'accord] on va à l'arbitrage. Et l'arbitrage, c'est le Premier ministre qui tranche. Du coup il n'y a pas de collaboration du tout, chacun reste sur son pré carré. » [Répondant français 2]

De même, la flexibilité nécessaire en temps de crise est entravée :

*« En fait la lourdeur administrative a pris le pas sur le scientifique, on va dire, quoi. Et c'est un petit peu dommage parce que, voilà, on a perdu du temps, et on voit que c'est encore compliqué. »*⁸ [Répondant français 1]

Les répondants allemands soulignent une difficulté accrue liée au fédéralisme :

⁷ En particulier la grippe H1N1 en 2009, contre laquelle le secteur de la santé publique s'était massivement mobilisé, avec la commande de millions de doses de vaccin et de masques. Voir [URL : https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/03/26/rosselyne-bachelot-la-rehabilitation_6024523_823448.html].

⁸ Entretien réalisé le 8 décembre 2020.

« Je pense que l'Allemagne a un problème structurel [...], le fédéralisme n'est pas favorable au développement de l'approche [holistique]. » [Répondant allemand 2 – traduit de l'allemand]

Au sein des ministères, les répondants éprouvent des difficultés à échanger avec leurs collègues des autres disciplines, à cause d'un certain corporatisme, qui se manifeste par des hiérarchisations des savoirs et des expertises :

« Donc voilà, en France, on est toujours dans ce cloisonnement ; avec [...] les instances un peu décisionnelles, qui regardent [...] les vétérinaires comme [...] des gens qui débarquent dans les laboratoires avec leurs bottes crotées. » [Répondant français 1]

L'identification et la mobilisation des compétences s'en trouvent freinées :

« Et les menaces, au final, c'est quand même un peu les ego des gens ! Voilà, il y a des freins. Peut-être que la profession médicale humaine a peur de se faire piquer des sujets ou de ne plus être assez mise en avant sur certaines choses. Et puis [...], il y a un cloisonnement énorme ! Énorme ! Qu'il faudrait d'ailleurs lever, même indépendamment de One Health ! Même juste pour pouvoir travailler efficacement. » [Répondant français 4]

2.2. Un déficit de valorisation de la prévention par rapport à la gestion de l'urgence

La logique de rationalisation des coûts s'est opérée au détriment d'une politique de prévention. Face à la complexité des enjeux sanitaires qui engendrent un fort degré d'incertitude, une réponse standardisée, planifiée et optimisée n'est par définition pas possible. La politique de prévention ne peut donc être établie de la même manière que pour une situation de gestion classique. S'il est possible de dire « quoiqu'il en coûte » en cas d'urgence, et donc de reléguer au second plan les considérations d'optimisation, ce n'est pas le cas pour la prévention où les moyens déployés face à un potentiel danger à venir vont devoir être justifiés :

« On l'a vu aussi avec la politique de gestion des masques. Les stocks de masques... voilà, ça coûte cher à entretenir, à gérer, on gère ça plus ou moins bien, voire mal et une fois que la crise est là, c'est trop tard. Et c'est vrai pour... Les études qui montrent que la prévention d'un point de vue macroéconomique est bénéfique pour la société et coûte moins cher à la société que le curatif, il y en a plein, dans plein de domaines. Malheureusement ça ne suffit pas à convaincre pour des raisons... de formation initiale, pour des raisons, je pense, aussi structurelles. » [Répondant français 6]

Paradoxalement, la recherche d'optimisation à partir de critères de rationalisation classique a conduit à une décision sous-optimale. Elle ne permet pas de saisir les enjeux de la gestion sanitaire dans le pas de temps qui leur correspond, c'est-à-dire le temps long.

3. ONE HEALTH PROPOSE UN CHANGEMENT DE PARADIGME

Engagés dans l'approche *One Health*, les répondants sont convaincus de son intérêt pour la gestion sanitaire. Tous mentionnent spontanément la crise Covid-19 comme une opportunité (malheureuse) pour le déploiement de cette approche en Europe :

« On n'a pas besoin d'en rajouter. One Health est une évidence absolue. Donc se préparer au risque épidémique dans une approche One Health me paraît absolument essentiel. » [Répondant français 8]

One Health représente pour eux un changement de paradigme vers une approche holistique des problèmes :

« Je pense que ça changerait fondamentalement la manière dont on concevrait un certain nombre de plans de surveillance, d'actions en épidémiologie, par ex. Ça change fondamentalement le regard. Mais cela dit je pense que le Covid est un excellent exemple. Si on s'était penché plus fortement ou plus tôt sur les questions de risque émergent d'origine zoonotique

en zone tropicale, on aurait peut-être anticipé plus rapidement les risques de propagation, de diffusion du Covid. Sur les questions de dépistage, si on avait regardé ce qui se fait en santé animale sur les dépistages de masse pour un certain nombre de maladies, on n'aurait sans doute pas géré exactement de la même manière le dépistage Covid en France. » [Répondant français 6]

4. ENSEIGNEMENTS THÉORIQUES ET PRATIQUES

One Health apparaît susceptible de constituer un changement de paradigme. En réponse aux limites structurelles évoquées, cette approche propose de déployer une approche holistique, interdisciplinaire, détachée des logiques de rationalisation publique dominantes, qui reposerait davantage sur la prévention et permettrait de mobiliser des compétences et des ressources disponibles au-delà des frontières disciplinaires.

Une majorité des répondants sont issus du secteur vétérinaire, qui est à la fois promoteur de l'approche One Health et candidat éconduit à une plus forte mobilisation durant la crise du Covid. Il convient donc de prendre le bilan qu'ils tracent avec prudence. Toutefois, on retrouve des descriptions similaires dans d'autres études sur la gestion sanitaire (Gilbert et Raphaël, 2011), et les « silos » gestionnaires (Jerolmack, 2013 ; Rubin *et al.*, 2014), y compris pour la gestion de la crise Covid-19 (Enticott et Maye, 2020). Nos résultats sur les limites structurelles des administrations publiques semblent donc bénéficier d'une certaine robustesse.

CONCLUSION

Au fil d'une discussion sur la mise en place d'une approche holistique de la santé, notre recherche dessine les limites structurelles qui font obstacle à une pensée gestionnaire intégratrice dans les sphères publiques concernées par la crise Covid-19. L'organisation des administrations par thématiques de gestion entraîne des logiques de silo, la hiérarchisation des compétences par la formation d'origine des fonctionnaires et la difficulté à valoriser la prévention face aux logiques

de rationalisation mises en œuvre dans les politiques publiques, se sont révélées comme autant de freins à la gestion de la crise Covid-19.

Ces partages d'expérience invitent à innover en faveur d'une gestion publique de la complexité (Newell et Meek, 1997) en s'inspirant de l'approche One Health. Celle-ci vise à développer une gestion intégrée de problèmes complexes (Herrmann, 2018 ; Min *et al.*, 2013). Nos résultats confirment que cela passe notamment par une remise en cause des moyens d'évaluer la performance (Rüegg *et al.*, 2018), en valorisant davantage la prévention et l'interdisciplinarité. L'approche One Health place les praticiens et les chercheurs en management public au premier plan : elle s'inscrit dans un nouveau paradigme pour la gestion du sanitaire (Hueston *et al.*, 2018), et les défis qu'elle soulève relèvent principalement des modes de management (Stephen et Stenshorn, 2016 ; Lee et Brumme, 2013).

La mise en œuvre de l'approche One Health offre donc un terrain d'expérimentation et d'apprentissage sur la gestion des enjeux complexes au sens de Morin (1990) à l'intersection entre la connaissance scientifique et les organisations humaines (Herrmann, 2018), bien au-delà du sanitaire (Evans, 1996). Cela répond également à une nécessité pratique. La prévention et la gestion des pandémies à venir vont nécessiter la mobilisation des compétences scientifiques et managériales (Helbing *et al.*, 2015) ; la recherche en management public peut contribuer à les développer (Lorino et Mottis, 2020).

Remerciements

Les auteurs remercient les professionnels de la santé publique allemands et français qui ont généreusement pris le temps de répondre à notre recherche sur One Health, et ce malgré leurs obligations professionnelles alourdies par la crise Covid.

Nous remercions le P^r D^r Aletta Bonn, Directrice du département Ecosystem Services au German Center for Integrative Biodiversity research (iDiv) et le D^r Guy Pe'er (iDiv) pour leur soutien et leurs conseils ; ainsi que M^{me} Raja Richter, pour son aide précieuse dans la conduite des entretiens en allemand.

Ce travail de recherche doctorale a été financé par le ministère français chargé de l'Agriculture et de

l'Alimentation, dans le cadre d'une Formation complémentaire par la recherche (FCPR). Il a également bénéficié d'un soutien matériel de la part du CEREGE et d'iDiv.

BIBLIOGRAPHIE

CASSIDY, A. (2016). « One Medicine ? Advocating (Inter) Disciplinarity at the Interfaces of Animal Health, Human Health, and the Environment », in FRICKEL, S. ; ALBERT, M. et PRAINSACK, B. (éd.), *Investigating Interdisciplinary Collaboration : Theory and Practice across Disciplines*, Rutgers University Press, New Brunswick (NJ), pp. 213-236.

CHIEN, Y. (2013). « How Did International Agencies Perceive the Avian Influenza Problem ? The Adoption and Manufacture of the "One World, One Health" Framework : International Agencies' Perceptions of the Avian Flu Problem », *Sociology of Health & Illness*, 35, 2, pp. 213-26.

ENTICOTT, G. ; DAMIAN, M. (2020). « Missed Opportunities ? Covid-19, Biosecurity and One Health in the United Kingdom », *Frontiers in Veterinary Science*, 7, p. 577.

EVANS, K. (1996). « Managing Chaos and Complexity in Government : A New Paradigm for Managing Change, Innovation, and Organizational Renewal », *Public Administration Review*, 56, 5, pp. 491-495.

EVANS, B. ; LEIGHTON, F. (2014). « A History of One Health », *Revue Scientifique et Technique de l'Office International des Epizooties*, 33, 2, pp. 413-420.

GIBBS, P. (2014). « The Evolution of One Health : A Decade of Progress and Challenges for the Future », *Veterinary Record*, 174, 4, pp. 85-91.

GILBERT, C. ; RAPHAEL, L. (2011). « Vers une gestion politique des crises sanitaires ? », *Les Tribunes de la santé*, 32, 3, pp. 55-60.

HELBING, D. ; BROCKMANN, D. ; CHADEFaux, T. ; DONNAY, K. ; BLANKE, U. ; WOOLLEY-MEZA, O. ; MOUSSAID, M. et al. (2015). « Saving Human Lives : What Complexity Science and Information Systems Can Contribute », *Journal of Statistical Physics*, 158, 3, pp. 735-781.

HERRMANN, J. (2018). « Complex Problems, Progressive Policy Solutions, and One Health », in HERRMANN, J. ; JOHNSON-WALKER, Y. (éd), *Beyond One Health : From Recognition to Results*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), pp. 291-302.

HUESTON, W. ; VAN KLINK, E. ; RWEGO, I. (2018). « One Health Leadership and Policy », in HERRMANN, J. ; JOHNSON-WALKER, Y. (éd), *Beyond One Health : From Recognition to Results*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ), pp. 267-278

JEROLMACK, C. (2013). « Who's Worried about Turkeys ? How "Organisational Silos" Impede Zoonotic Disease Surveillance », *Sociology of Health & Illness*, 35, 2,

pp. 200-212.

LEE, K. ; BRUMME, Z. (2013). « Operationalizing the One Health Approach : The Global Governance Challenges », *Health Policy and Planning*, 28, 7, pp. 778-785.

LORINO, P. ; MOTTIS, N. (2020). « Et l'organisation dans tout ça ? Un oubli persistant, y compris en cas de crise... », *Revue Française de Gestion*, 46, 288, pp. 11-26.

MEYER, M. ; MOLYNEUX-HODGSON, S. (2011). « "Communautés épistémiques" : une notion utile pour théoriser les collectifs en sciences ? », *Terrains & travaux*, n° 18, 1, p. 141.

MICHALON, J. (2019). « One Health au prisme des sciences sociales : quelques pistes de lecture », *Bulletin de l'Académie Vétérinaire de France*, 172,2, pp. 1-5.

MIN, B. ; ALLEN-SCOTT, L. ; BUNTAIN, B. (2013). « Transdisciplinary Research for Complex One Health Issues : A Scoping Review of Key Concepts », *Preventive Veterinary Medicine*, 112, 3, pp. 222-229.

MORIN, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*, Ed. Du Seuil, Paris.

NEWELL, W. ; MEEK, J. (1997). « What Can Public Administration Learn from Complex System Theory ? », *Administrative Theory & Praxis*, 19, 3, p. 318-330.

OLIVIER DE SARDAN, J.-P. (2008). « La Politique Du Terrain. Sur La Production Des Données En Socio-Anthropologie », in OLIVIER DE SARDAN, J.-P., *La Rigueur Du Qualitatif. Les Contraintes Empiriques de l'interprétation Socio-Anthropologiques*, Bruylant-Academia, Louvain-La-Neuve, pp. 39-104.

RUBIN, C. ; DUNHAM, B. ; SLEEMAN, J. (2014). « Making One Health a Reality—Crossing Bureaucratic Boundaries », *Microbiology Spectrum*, 2,1, p. OH-0016-2012.

RÜEGG, S. ; HÄSLER, B. ; ZINSSTAG, J. (2018). *Integrated Approaches to Health : A Handbook for the Evaluation of One Health*, Wageningen Academic Publishers, The Netherlands.

STEPHEN, C. ; STEMSHORN, B. (2016). « Leadership, Governance and Partnerships Are Essential One Health Competencies », *One Health*, 2, pp. 161-163.

Sites internet :

Le Monde.fr (2020). « Roselyne Bachelot, la ministre qui a eu raison trop tôt », par Gérard Davet et Fabrice Lhomme, 26 mars 2020, consulté le 2 avril 2021 [URL : https://www.lemonde.fr/politique/article/2020/03/26/roselyne-bachelot-la-rehabilitation_6034573_823448.html].

Le Parisien.fr (2020). « Île-de-France : les vétérinaires au secours des services de réanimation », par Aurélie Foulon, le 30 mars 2020, consulté le 2 avril 2021 [URL : <https://www.leparisien.fr/yvelines-78/coronavirus-en-ile-de-france-les-veterinaires-au-secours-des-hopitaux-30-03-2020-8290638.php>].

Annexe 12 - Communication au congrès AIRMAP 2021 : Les politiques en faveur de la biodiversité et de la santé, nouveau territoire pour le management public



LES POLITIQUES EN FAVEUR DE LA BIODIVERSITÉ ET DE LA SANTÉ, NOUVEAU TERRITOIRE POUR LE MANAGEMENT PUBLIC

Ariane Chamoin *, Étienne Maclouf **

* Doctorante en Sciences de Gestion au Centre de REcherche en GEstion (EA 1722) - La Rochelle Université
39 rue de Vaux De Foletier 17024 La Rochelle Cedex 1 -FRANCE,
Doctorante invitée au German Centre for Integrative Biodiversity Research (iDiv) – ALLEMAGNE
ariane.chamoin@etudiant.univ-lr.fr, Tel. 33 (0)632 611 498.

** Professeur à La Rochelle Université, membre du Centre de REcherche en GEstion (EA 1722) - FRANCE
Chercheur associé au CESCO (MNHN-CNRS-SU)
etiennemaclouf@gmail.com, Tél. : 33 (0)632 630 274.

Résumé

À partir de deux études de cas, notre article montre que la zone d'échange entre la sphère scientifique et la sphère de l'action publique est source d'innovation managériale. D'un côté, les chercheurs engagés dans la conservation de la biodiversité savent s'approprier des notions managériales comme le paiement au résultat pour organiser et communiquer leurs travaux scientifiques à l'attention des décideurs publics. De l'autre, les managers publics en charge des politiques sanitaires mobilisent l'approche scientifique One Health pour défendre des approches alternatives au NMP, holistiques, et au cas par cas, jugées plus adaptées pour traiter des enjeux complexes.

Abstract

Based on two case studies, our article shows that the interface between the scientific sphere and the sphere of public action is a source of managerial innovation. On the one hand, researchers involved in the conservation of biodiversity know how to appropriate managerial notions such as result-based payment to organize and communicate their scientific work to public decision makers. On the other hand, public managers in charge of

health policies mobilize the One Health approach, which is considered better fitted to deal with complex issues, to defend a holistic and contingent alternative to the NMP.

Mot-clé (5) : Légitimité, gestion publique, One Health, biodiversité.

Keywords (5) : Legitimacy, Public management, One Health, biodiversity

INTRODUCTION

Les enjeux de gestion des environnements naturels ne sont pas nouveaux, mais la complexité de leur prise en charge s'est accrue au cours du dernier siècle. Nous sommes passés d'une logique d'exploitation de la nature à une prise de conscience de la fragilité de nos écosystèmes. Aux dimensions productives, vient désormais s'ajouter la nécessaire prise en compte de la soutenabilité des activités humaines, en réduisant leur empreinte sur la santé publique, humaine, animale et environnementale. La prise en compte des écosystèmes s'accompagne donc d'une prise de conscience des limites de nos modèles de management public. Or ce mouvement est largement provoqué par le développement de la connaissance scientifique, par l'intermédiaire de la vulgarisation scientifique ou de parutions dans les grands médias. La complexité écologique décrite par les sciences du vivant interagit de fait avec la complexité inhérente à l'action collective, abordée en sciences de gestion. La préservation des écosystèmes est porteuse d'injonctions et contraintes nouvelles pour les scientifiques, désormais censés apporter des solutions (les sciences transformatives : Maes et al. 2012), et pour l'action publique, censée les appliquer. La situation d'interdépendance inédite dans laquelle scientifiques et gestionnaires se trouvent pour poursuivre leurs objectifs, respectivement la préservation de l'environnement pour les sciences de la conservation, et la légitimation des décisions pour les gestionnaires publics (Brunier 2016), crée un espace où les deux mondes se rencontrent. En reprenant une métaphore d'écologie, nous parlerons ici de cet espace comme d'une 'lisière' : un lieu de rencontre et de frontière entre deux environnements aux dynamiques différentes, source d'évolution biologique (Fletcher et al. 2018). De nombreux travaux en sciences de gestion ont démontré le potentiel des lieux de rencontre et d'échange pour l'innovation (Bekkers and Tummers 2018; Ben Zaied et al. 2015). Nous proposons l'idée que cette lisière entre sciences du vivant et sciences de gestion constitue en elle-même un nouveau territoire propice au développement de l'innovation pour la gestion de la complexité, car elle possède des caractéristiques spécifiques rattachées à ses thématiques gestionnaires (comme l'a déjà souligné (Boukamel and Emery 2019) pour le domaine de la santé publique humaine).

La nature des échanges observables à la lisière entre sciences (du vivant) et gestion publique est variable, et a fait l'objet d'études sociologiques (Latour and Woolgar 1988). Dans cet article, nous nous proposons d'éclairer un aspect de ces échanges : la confrontation et le renouvellement d'idées et représentations managériales. Nous nous intéressons précisément à la manière dont une représentation gestionnaire, une idée, peut être appropriée ou façonnée de manière innovante à la lisière entre les sciences de gestion et les sciences du vivant. Pour explorer ce phénomène, la communication s'appuie sur deux de ces représentations managériales : 1) au sein de communautés scientifiques engagées en faveur de la biodiversité, l'appréciation de la pertinence d'adopter un 'paiement au résultat' pour conserver les écosystèmes ; et 2) au sein de communautés de managers publics engagés dans le mouvement "One Health" la tentative d'influencer la gestion publique des enjeux sanitaires, de manière plus globale et préventive. La première étude repose sur des données collectées lors d'un atelier en ligne. Le deuxième cas se fonde sur des entretiens auprès de décideurs publics responsables de la mise en œuvre des politiques sanitaires françaises.

Pour présenter notre étude, nous commençons par délimiter le contexte d'interdépendance entre les gestionnaires publics et les scientifiques pour le management d'objets émergents. Ensuite, nous présentons et analysons les deux cas observés. Enfin, nous discutons de l'intérêt que revêt pour les sciences de gestion l'étude de cette lisière entre sciences de gestion et sciences du vivant pour les recherches sur la gestion de la complexité.

1. FACE AUX NOUVEAUX ENJEUX, LA GESTION PUBLIQUE EN QUÊTE DE NOUVELLES LÉGITIMITÉS

La gestion publique est censée réguler les externalités positives ou négatives des activités humaines sur des biens publics de nature diverse : éducation, santé publique, environnement, sécurité, réseaux de communication et de transports, etc. Nous nous intéressons dans cette communication à un type particulier de biens publics : ceux qui impliquent l'administration d'organismes vivants humains ou non humains en mobilisant les savoirs disciplinaires de ce que l'on nomme les 'Sciences du Vivant'. Deux types de biens publics nous intéressent en particulier : la biodiversité, et la santé publique, qui représentent de nouveaux défis gestionnaires et questionnent la place de la connaissance scientifique pour orienter l'action publique.

1.1 Biodiversité et crises sanitaires, nouveaux enjeux pour les gestionnaires publics

La prise en compte des enjeux environnementaux commence à s'institutionnaliser en France dans les années 70, en réponse aux critiques consécutives à de grands projets d'urbanisation et de transports. Le terme de 'biodiversity' (comme contraction de *biological diversity*), est employé pour la première fois à la fin des années 80. En France, l'Institut Français de la Biodiversité (IFB) est créé en 2000, et la préservation de la biodiversité devient progressivement un 'problème politique' en plus de scientifiques (Mauz and Granjou 2010). Ces dernières années, de nombreuses recherches ont documenté le déclin alarmant de la biodiversité (Dirzo et al. 2014; van Klink et al. 2020) dans les pays occidentaux, et ses conséquences sur la durabilité des activités humaines, en particulier agricoles. En parallèle de ce déclin, les recherches sur la biodiversité illustrent l'étendue de notre ignorance sur la richesse biologique de notre planète, les fonctionnements des écosystèmes, et la complexité des rétroactions biologiques lors de perturbations anthropiques. Un effort de recherche sur les liens entre la préservation de la biodiversité et les impacts sur la santé humaine a révélé les liens étroits et parfois insoupçonnés entre préservation de notre milieu naturel et de notre santé collective, tel que le risque pandémique d'origine zoonotique. La crise Covid est une illustration récente de cette interdépendance et de cette complexité que le grand public commence à découvrir.

L'implication du secteur public sur des thématiques de santé est plus ancienne que pour la biodiversité. Toutefois, l'ouverture à la prise en compte des dimensions environnementales (au-delà du bâti comme dans le cas de l'amiante), spatiales (mondiale dans le cas du Covid), et des conséquences sur les activités humaines des décisions sanitaires apporte des défis scientifiques et gestionnaires renouvelés, et une nouvelle forme de complexité.

1.2 Une crise de légitimité des politiques publiques

Ces nouveaux enjeux surgissent dans un paysage de l'administration publique déjà investi dans la poursuite de politiques publiques sectorielles thématiques (industrie, agriculture, etc.). Les tentatives de prise en charge des externalités négatives de ces activités sont portées par les mêmes politiques publiques qui ont contribué à leur développement, ce qui limite leur portée. Par exemple, la Politique agricole commune (PAC), à l'échelle européenne, est critiquée pour son inefficacité à prendre en charge les questions de protection de la biodiversité des agroécosystèmes au niveau de ses ambitions affichées, voire pour ses incitations contradictoires (Pe'er et al. 2017; 2019). Cette politique communautaire se voit reprocher un manque de vision d'ensemble et de cohérence, la difficulté à justifier auprès du contribuable de l'efficacité de l'utilisation des ressources publiques et les fortes contraintes administratives qui pèsent sur les agriculteurs bénéficiaires (Mesnel 2017). De fait, la PAC mobilise des fonds publics pour soutenir une activité agricole privée qui, par certaines de ces pratiques, menace le bien public qu'est la biodiversité. Dans un contexte de tension budgétaire, cette situation devient plus difficile à justifier auprès du grand public. Au-delà des efforts de conservation insuffisants dénoncés par les communautés de chercheurs, cette inadéquation pose donc le problème de la légitimation de ces politiques auprès des contribuables.

Sur la thématique de la santé publique, certains dénoncent un dévoiement des objectifs de santé publique vers des politiques de soins. Les approches curatives à l'échelle individuelle et les représentations managériales

associées ont montré des limites pour prendre en charge certains enjeux de santé. Les interdépendances entre les santés humaines, animales et la qualité environnementale, considérée à une échelle populationnelle et sur un temps long sont difficiles à saisir avec les outils managériaux actuels. Les interdépendances entre l'état de santé d'une population et les facteurs socio-économiques ont été révélées par la crise Covid. Ces limites préexistantes ont été révélées au grand public à l'occasion de la crise Covid.

1.3 Vers un renouvellement des approches gestionnaires ?

1.3.1 Renouvellement affiché par les gestionnaires publics : émergence d'alternatives

Le motto *Public Money for Public good*, des 'financements publics pour des biens publics', appelle à repenser la manière d'allouer des ressources financières. On observe la mise en avant de politiques publiques dites 'orientées résultat', dans les domaines de l'environnement et de l'agriculture, en particulier la PAC (Bonvillain, Foucherot, and Bellassen 2020). L'idée est de conditionner l'obtention de subventions publiques à des productions mesurables de biens publics, et non plus uniquement sur le respect de bonnes pratiques par les agriculteurs, appelées mesures agri-environnementales (Duval L. et al. 2016).

Dans le domaine de la santé, la crise Covid actuelle suscite des réactions diverses que nous ne pouvons pas encore résumer à ce stade, par manque de recul. Dans cet article, nous nous intéressons au mouvement OneHealth, qui se saisit de la crise comme d'une opportunité pour proposer une prise en charge plus holistique et préventive des enjeux de santé, à rebours des doctrines actuelles.

1.3.2 La dépendance mutuelle entre scientifiques et managers comme source d'innovations managériales publiques

Bien qu'ils constituent des groupes hétérogènes, nous considérerons ici les 'scientifiques de la conservation' et les 'managers publics' comme formant des 'communautés épistémiques' au sens de (Meyer and Molyneux-Hodgson 2011). Ces deux communautés épistémiques partagent la même ambition d'amélioration de la prise en charge des enjeux environnementaux et sanitaires, bien que les représentations des moyens d'y parvenir diffèrent.

L'espace de réflexion sur de possibles alternatives managériales est donc investi à la fois par les communautés scientifiques qui travaillent sur les thématiques de protection de la biodiversité et de la santé publique, et par les managers publics. Cet investissement s'explique par un double mouvement : 1) un désir de rendre mobilisable des connaissances scientifiques pour plus d'efficacité des politiques publiques, les sciences du vivant étant parfois décrites comme des 'sciences transformatives' avec un engagement fort des chercheurs pour défendre la protection de l'environnement, et 2) un besoin des décideurs publics d'appuyer les décisions gestionnaires sur des faits scientifiques pour soutenir la légitimité de leurs actions auprès des contribuables.

Sur ces nouveaux enjeux, on observe donc une interdépendance et des échanges entre communautés scientifiques et gestionnaires publics.

1.3.3 La lisière entre scientifiques et managers publics, un nouveau territoire favorable à l'innovation managériale publique

L'interdépendance, le besoin de légitimité et le partage des ambitions pour des enjeux communs sont à l'origine d'un nouvel espace d'échanges entre les deux mondes. Par analogie avec le vivant, nous considérons cet espace comme une lisière, à la fois frontière et zone d'échange, source de dynamiques évolutives. Notre objectif est de savoir dans quelle mesure la *lisière* entre science et décision publique constitue effectivement un milieu propice au développement de nouvelles idées managériales. Plus ou moins explicites, ces idées peuvent être mobilisées par les scientifiques qui cherchent à influencer l'action publique. Elles peuvent être utilisées par les décideurs pour communiquer des orientations politiques. Nous proposons de considérer ces allégations managériales comme des sources d'innovation pour l'action publique, y compris l'organisation de la recherche.

Chaque discipline scientifique et la communauté épistémique qui s'y rattache développent des visions du monde, de ce qu'est la réalité, de la valeur des connaissances, de l'importance de la connaissance pour déterminer l'action. On observe à la lisière entre ces disciplines certains termes qui sont fréquemment mobilisés, par exemple le terme de 'résultat'. Ces termes, porteurs de ce que nous appellerons ici des représentations managériales sont à la fois des médiateurs et des pierres d'achoppement entre ces deux communautés.

Issue d'un processus de recherche 'embarqué' dans deux disciplines, la biologie et les sciences de gestion, la problématique de recherche de notre article peut donc s'énoncer dans les termes suivants :

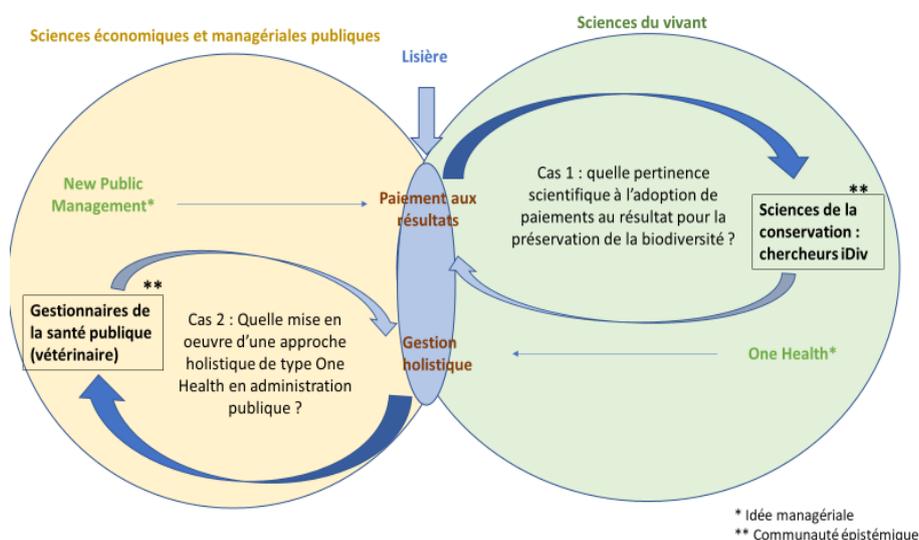
- **Dans quelle mesure les enjeux de gestion du vivant forment-ils une niche propice à l'émergence de doctrines gestionnaires innovantes pour la gestion d'enjeux complexes ?**
- **Observe-t-on des fertilisations croisées d'idées gestionnaires entre les communautés épistémiques des scientifiques et des gestionnaires publics, pour dépasser les limites des approches de type nouveau management public, qui sont aujourd'hui mises en question ?**

Nos observations n'ont pas la prétention d'épuiser le sujet de la création de représentations managériales émergentes. Elles proposent d'illustrer des rencontres entre des représentations managériales qui ont conduit à l'émergence d'allégations managériales innovantes.

2 ÉTUDES DE CAS

Les deux études de cas proposées ci-après sont issues des terrains de recherche des auteurs à la *lisière* entre sciences de gestion et sciences du vivant. Elles ont permis de voir que certaines représentations managériales font l'objet d'une énonciation et d'un travail d'appropriation dans ce territoire particulier. Le premier cas se penche sur la proposition managériale de 'paiement au résultat' et son accueil par un groupe de biologistes de la conservation : on observe une influence des gestionnaires publics sur les chercheurs. Le second cas s'intéresse à l'émergence de l'approche dite 'One Health' dans le domaine de la santé publique, qui porte un idéal 'holistique'. Ce cas illustre une représentation scientifique positionnée comme guide pour la gestion publique d'enjeux sanitaires.

Figure 1 : Représentation des études de cas sur les dynamiques d'influence des représentations managériales entre deux communautés épistémiques



Dans les deux cas, notre étude analyse les discours gestionnaires, allégations, recommandations, idéaux, afin de savoir comment ils sont appropriés et mobilisés par les communautés épistémiques. Nos stratégies pour rendre visibles ces dynamiques sont adaptées à chaque cas (figure 1) :

- cas 1 : en énonçant le principe managérial du 'paiement aux résultats' et en observant comment un groupe de biologistes de la conservation s'en saisit ;
- cas 2 : en demandant aux gestionnaires publics du domaine de la santé d'explicitier la dimension managériale de l'approche One Health.

2.1 Des biologistes de la conservation qui manipulent l'idée du paiement au résultat

2.1.1 iDiv : centre de recherche reconnu pour ses activités à l'interface science-politique publique

Le *German Centre for Integrative Biodiversity research* (iDiv) est un consortium de 11 institutions de recherche, regroupant près de 400 chercheurs. Ses travaux portent sur la biodiversité et les services écosystémiques, les processus de restauration écologique, des gènes aux écosystèmes à l'échelle de la planète²⁰⁴. Depuis sa création en 2012, iDiv a accumulé des publications dans des revues scientifiques prestigieuses, et bénéficie d'une forte reconnaissance de la part de ses bailleurs de fonds allemands.

iDiv fréquente la lisière sciences-politiques publique, avec la publication de *Policy briefs*, *White Papers* ou *Position papers*. Un comité de travail est dédié à la diffusion auprès des décideurs publics pour le *design* de programmes de préservation de l'environnement. Les impacts des activités (en particulier agricoles) sur la biodiversité et les services écosystémiques sont au centre de ces travaux. Sous l'impulsion de Guy Pe'er, une série d'évaluations (Pe'er et al. 2017) explore la performance environnementale de la PAC comme l'illustre une publication dans *Science* (Pe'er et al. 2019). L'appel *Scientists call for action for the EU Common Agricultural Policy to adress sustainability challenges* (Pe'er et al. 2020), signé par plus de 3600 scientifiques, illustre participation des chercheurs d'iDiv dans le débat public.

Cette conjonction de connaissances de pointe sur la biodiversité et le fonctionnement des écosystèmes, et d'implication à visée transformative sur la gestion publique de l'environnement fait d'iDiv un acteur majeur de la *lisière* entre scientifiques et gestionnaires publics.

²⁰⁴ Voir <https://www.idiv.de/en/about-idiv.html> pour une description du centre de recherche et des principaux groupes de travail.

2.1.2 Un atelier de réflexion sur les 'paiements au résultat' d'un point de vue scientifique proposé lors d'une conférence annuelle

Notre étude de cas visait à explorer la capacité des chercheurs d'iDiv à définir scientifiquement ce qu'est, ou pourrait être, un 'résultat' sur les thématiques de préservation de la biodiversité, d'un point de vue des scientifiques de la conservation ; ainsi que leur culture sur les tendances gestionnaires dans leurs thématiques d'intérêt. En plus de nos observations en tant que membre du laboratoire (1^{re} auteur), nous avons proposé un atelier sur les 'paiements aux résultats' dans le cadre de la conférence annuelle d'iDiv qui s'est déroulée les 8 et 9 octobre 2020. Du fait des contraintes sanitaires, la conférence s'est déroulée en ligne, avec une alternance de réunions et présentations plénières, et d'ateliers thématiques. L'objectif de ces ateliers est de permettre à un plus grand nombre de chercheurs d'iDiv de se retrouver autour de thématiques d'intérêt communes, de partager leur expertise. Les animateurs doivent donc réduire autant que possible les présentations, et faciliter les interactions, dans une durée maximum de 1 h 30. Notre proposition sur les 'paiements aux résultats' a été retenue pour la conférence annuelle iDiv, avec comme titre 'Les paiements aux résultats pour la protection de la biodiversité : est-ce une bonne idée ?'. Nous avons réalisé une brève présentation de l'objet, une série de questions courtes, et un tableau partagé, à remplir directement par les participants en suivant des instructions partagées oralement le jour J. L'ensemble des contributions des participants ont été enregistrées, et les discussions ont fait l'objet d'une transcription.

2.1.3 Contenu de l'atelier

Cet atelier est quasi expérimentation qui propose à des scientifiques d'explorer une idée gestionnaire qui leur semblait familière, car proche des concepts de services écosystémiques développés en partie dans ce but : le 'paiement au résultat', qui fait un lien direct entre une rémunération et la production d'un bien environnemental mesurable. L'atelier permettait d'observer dans un environnement contrôlé la manière dont la communauté iDiv pouvait se saisir et mobiliser le concept de paiement au résultat, et les allégations managériales qui pouvaient en découler (que serait un 'résultat' de conservation de la biodiversité que l'on pourrait payer ?). Ce médium d'observation peut sembler artificiel, car il est d'une certaine manière 'hors sol' par rapport aux exercices réflexifs habituellement rencontrés par les chercheurs du centre. Ceux-ci sont souvent mobilisés sur des problèmes biologiques qu'ils doivent éclairer de leur connaissance scientifique, et/ou sur les pistes de résolution de ce problème. Ils entrent dans le 'territoire' en lisière des sciences du vivant et de gestion par une thématique scientifique définie, sur laquelle ils possèdent une expertise, et les enjeux managériaux ne font (en général) pas l'objet d'une analyse réflexive approfondie de leur part. Pour que les participants explorent leurs propres représentations managériales, il fallait les 'extraire des questions thématiques. Cette manière de poser la question présente deux avantages à nos yeux. Elle permet de recentrer la réflexion sur les représentations managériales et non pas sur les faits scientifiques et leurs incertitudes, et de mobiliser dans un même groupe de discussion des scientifiques ayant des thématiques de recherche variées, ce qui permet de susciter des débats entre les participants.

L'atelier était animé en anglais, par la première auteure assistée d'une autre personne, afin que la présentation des exercices et la gestion technique du clavardage sur la plateforme Zoom soient réalisées en simultané

L'introduction a présenté le paiement au résultat dans un contexte de préservation de l'environnement, et a permis d'estimer la familiarité des participants avec cette approche managériale. Une définition²⁰⁵ a été partagée, mais aucun exemple concret de mécanisme de paiement au résultat n'a été partagé. Dans un second temps, les participants ont été invités à remplir un tableau en ligne (plateforme Google drive), par la formulation d'exemples de 'résultats' qui pourraient être pertinents, en tant que scientifiques, pour permettre un 'paiement au résultat'. Pour chaque exemple proposé, les participants ont rempli trois cases : un intitulé de 'résultat', l'énoncé d'un 'objectif', la définition d'un 'indicateur' permettant de mesurer le résultat. Aucune contrainte ni définition n'a été donnée pour les différentes catégories afin de ne pas influencer les réponses spontanées, hormis le fait de ne pas tenir compte de la faisabilité pour un gestionnaire public.

2.1.4 Des participants impliqués à la lisière sciences-décision publique

²⁰⁵ "Result." Cambridge Dictionary. Accessed May 5, 2021. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/result>.

L'atelier a attiré une trentaine de participants, ce qui nous a surpris. Nous nous attendions plutôt à la moitié. Ce nombre élevé n'a pas permis à chacun de participer oralement et certains participants n'ont pas contribué à remplir le tableau en ligne. L'atelier étant anonyme, il nous est difficile de décrire précisément les profils. Toutefois, tous les participants sont scientifiques de l'environnement, depuis la biologie de la conservation jusqu'à l'économie de l'environnement, des doctorants jusqu'aux titulaires. Les trois quarts des participants (76 %) avaient entendu parler des paiements au résultat, mais ne travaillaient pas directement avec ces outils (72 %). La moitié ont déclaré travailler en lien avec la décision publique.

2.1.5 Appropriation de la notion de 'paiement au résultat' par les chercheurs d'iDiv

L'exercice de définition de 'résultat' ex nihilo a surpris certains participants, avec des questions sur la nature des contributions attendues. Les termes de 'résultat', 'objectif' et 'indicateurs' ont été associés, ces termes étant employés dans un contexte scientifique avec des sens différents du 'paiement au résultat'. Nous avons traduit les propositions en français, légèrement reformulées pour les rendre plus compréhensibles pour des profanes, et regroupés par catégories.

Tableau I Propositions de 'résultats' par les scientifiques

1	Diversité d'espèces, en particulier d'insectes
2	Réduction des quantités de pesticide utilisées
3	Stabilité ou augmentation des populations végétales et animales (toutes espèces confondues)
4	Stabilité ou augmentation d'espèces considérées comme proxy
5	Augmentation des durées de vie des vaches (avant qu'elles partent à l'abattage)
6	Réduction du nombre de têtes de bétail par hectare
7	Augmentation du nombre de fleurs et de pollinisateurs
8	Augmentation du nombre d'oiseaux de prairies
9	Augmentation d'espaces de transits pour des espèces végétales et animales
10	Réduction de la quantité de Nitrate dans l'eau de X %
11	Définition d'un plan détaillé de pratiques de gestion sur un territoire à horizon 30-50 ans
12	Réduction de la consommation de viande lors des événements iDiv
13	Surface de prairie utilisée de manière extensive
14	Augmentation de la diversité des cultures cultivées et consommées
15	Stabilité des populations d'espèce classées sur la liste rouge
16	Réduction de la charge en bois mort des espaces naturels exploités (pour une réduction des risques d'incendie)
17	Augmentation les réseaux plante/pollinisateurs

La diversité des thématiques abordées et des exemples de 'résultats' proposés est à la mesure de la diversité des participants. Toutefois, on voit apparaître des tendances qui peuvent être dues à des processus mimétiques (les participants voyaient les contributions en temps réel).

Un 'résultat' dynamique. La plupart des propositions correspondent à des variations observées sur une période temporelle : 'réduction, augmentation, stabilité'. Un gestionnaire de territoire serait donc rétribué selon un état déterminé, mais une progression à partir d'un instant T. Une telle définition de résultat nécessite de décrire une situation initiale à partir de laquelle on observerait une augmentation, une réduction ou un maintien, tel que le souligne un des participants :

Participant A : "We know for sure that you cannot get unlimited amount of species, so there will be an upper limit to the number of species you get, even if you talk about species-rich grassland, you'll never gonna find a tree there because they are not part of species-rich grasslands. So you need to put it in a lot of context.(...)So maybe, it needs to be dynamic, so that, at a certain point, after you reach your first objective, that you need to change your objective to 'maintenance' or something".

On peut alors se demander dans quelle mesure les propositions basées sur des variations correspondent à une idée d'encouragement, d'incitation, et non pas comme une rétribution de production contractuelle.

Un retour vers une prescription de moyens ? Une des propositions (n° 11 dans la liste) correspond à un retournement de l'idée de paiement au résultat, en définissant comme 'résultat' l'établissement d'un plan gestionnaire descriptif pour un territoire, sur un temps long. Questionné sur sa réponse, le participant confirme qu'un plan de gestion pourrait être considéré comme un 'résultat' : "if it's clear what is the projection, and what they are expected to do in the next years."

La récurrence des allusions à la spécificité de chaque écosystème. La grande majorité des 'résultats' proposés sont dépendants des conditions environnementales locales, puisqu'ils proposent une variation de niveau à partir d'un état donné, et que cet état n'est pas le même partout en Europe, ni le potentiel d'évolution. Les participants formulent spontanément des 'résultats' par nature contingents. Par exemple, pour le 'résultat' n° 17 (la stabilité des réseaux plante-pollinisateurs), le verbatim suivant illustre le niveau de dépendance aux conditions locales et l'importance de la temporalité dans la formulation des résultats par les scientifiques participants à l'atelier :

Participant B (...) "You have to, pay attention to species selection then, in terms of plants (...) that ideally flower all year round (...). Also which species are there, so you could monitor how the seed mixture, (...) performed, how many species are there, from a botanical perspective, and how many pollinators that attracts (...). You can just go there and monitor plant composition and abundance, and then also look for pollinators and see what is going on. And it is quite important to do it multiple times during the year (...) because for pollinators that live over a couple of months, it is quite important that there are as many flowers available in August, but there is also something already available in April, for example."

Des concepts gestionnaires peuvent ainsi être appropriés de manière innovante, voire détournée lorsqu'ils sont mobilisés par des scientifiques. Du fait du temps limité, cet atelier n'a pas permis de développer les représentations des participants, mais il a suffi pour entrevoir les possibilités d'enrichissement des idées gestionnaires.

2.2 Des gestionnaires publics ancrent leurs réflexions managériales sur One Health dans les faits scientifiques

À l'inverse du cas sur le paiement au résultat, la seconde étude de cas explore les représentations managériales véhiculées depuis les sciences du vivant à destination des gestionnaires publics avec l'étude du mouvement One Health.

2.2.1 Description de l'approche One Health de la santé

Le terme One Health apparaît en 2004 (Leboeuf 2011), et promeut une approche unifiée de la santé, en dénonçant la fragmentation intellectuelle entre les santés humaines, animales et environnementales. Ces trois piliers, étroitement reliés entre eux dans les faits biologiques, sont artificiellement séparés dans leur étude et leur prise en charge par les disciplines de médecine humaine, vétérinaire et de l'écologie. De nombreux exemples illustrent cette interconnexion biologique, tels que les zoonoses ou la lutte contre l'antibiorésistance.

L'approche One Health a été largement portée et développée par le secteur vétérinaire, en particulier après les épisodes de grippe aviaire des années 2000. Le discours promeut une conception holistique de la santé, considérant les individus et leur environnement comme un tout. Cette vision holistique n'est pas nouvelle, puisqu'on la retrouve explicitement dans les travaux d'Hippocrate, mais elle se serait 'perdue', ou 'affaiblie' en raison de l'hyperspécialisation de la médecine humaine, de son recentrage sur les approches curatives ; ainsi que d'un fractionnement disciplinaire, associée à une hiérarchisation des savoirs entre médecine humaine, vétérinaire et écologues. La reconnaissance de la validité de One Health par les agences internationales telles que l'OIE, ainsi que par les organisations onusiennes (la FAO et l'OMS) a accéléré son développement. La création d'une alliance Tripartite a constitué un premier pas vers une institutionnalisation de One Health (Chien 2013 ; Gibbs 2014), et une première tentative de déployer une approche plus intégrée de la Santé. L'évaluation de cette approche n'est pas le sujet de cet article, mais on peut toutefois souligner un véritable effort de la communauté pour mettre en avant la valeur ajoutée de One Health (Hasler et al. 2014; Rüegg et al. 2018). Cette recherche de reconnaissance n'empêche pas le maintien d'un certain flou sur le périmètre de One Health, ce qui fait dire à certains auteurs que One Health serait utilisé comme un 'mot d'ordre' (Michalon 2019) par les communautés de santé professionnelle qui le mobilisent.

Enfin, historiquement, les premiers cas de mise en œuvre de programmes de santé mobilisant explicitement l'approche One Health se retrouvent le plus souvent dans les pays du Sud. Nous avons voulu voir comment cette approche scientifique est appropriée dans un contexte européen et investie de représentations managériales par les gestionnaires publics.

2.2.2 Entretiens sur la mise en œuvre d'un idéal scientifique

La deuxième étude (Fig.1) concerne qu'une approche scientifique (OH) peut véhiculer une représentation managériale afin de performer dans les administrations publiques. Nous avons cherché à connaître les représentations des professionnels de la santé publique à propos de l'approche One Health et de sa mise en œuvre, dans un contexte européen. Pour cela, nous avons conduit une série d'entretiens avec des professionnels de la santé publique employés par les administrations française et allemande, ainsi que par l'OIE, la FAO et l'OMS.

Les entretiens ont été réalisés entre décembre 2020 à mars 2021, en français et en allemand, d'une durée de 50 à 70 minutes. Ils ont fait l'objet d'une transcription et d'un codage thématique à l'aide de Nvivo. Le recrutement s'est fait par 'boule de neige', à partir de nos réseaux professionnels, en variant les niveaux d'expérience et les positions hiérarchiques. Les propos tenus par les répondants n'engagent en aucune manière leurs institutions, celles-ci sont uniquement mentionnées pour éclairer le lecteur sur les profils rencontrés. Issus de l'administration ou de la recherche publique française (10) et allemande (7), de l'alliance tripartite FAO²⁰⁶

²⁰⁶

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

(2), OMS ²⁰⁷(1) et OIE ²⁰⁸(2) ou encore d'ONGs ²⁰⁹(3)²¹⁰, tous témoignent une implication forte dans la promotion de la santé publique, humaine, animale ou des écosystèmes, et dans le développement de l'approche One Health. Cet échantillon offre l'occasion d'une plongée dans la communauté épistémique (Meyer and Molyneux-Hodgson 2011) formée autour du 'mot d'ordre' One Health (Michalon 2019); et qui défend une gestion intégrée des enjeux sanitaires. Pour des raisons de place, nous ne présentons qu'un ou deux verbatim représentatifs de chaque idée.

Les entretiens sont toujours en cours, et tous ceux réalisés à ce jour n'ont pas encore fait l'objet d'une transcription et d'un codage. Les éléments présentés ci-après reflètent donc une analyse en cours.

2.2.3 Allégations managériales émergentes associées à One Health

Une forte recherche d'ancrage dans la biologie. Une observation récurrente lors des entretiens est l'importance du discours sur l'ancrage scientifique et biologique de l'approche One Health. Tous les répondants mentionnent cet ancrage, et presque tous déploient un argumentaire construit de justification de One Health basée sur la réalité biologique.

La plupart des répondants ont un discours historique, et présentent One Health comme un retour aux sources, au bon sens sanitaire, avec des références à Hipocrate, et aux avancées en médecine du 20e siècle :

Répondant français 1 : *”Effectivement, ce terme est peut-être sorti en 2000, mais que comme monsieur Jourdain, on faisait du One Health sans s'en apercevoir, sans le dire en tout cas. (...) L'exemple emblématique que je donne toujours c'est le vaccin contre la tuberculose, le bœlle de Calmette et Guérin, qui était un médecin vétérinaire. Donc voilà, à l'époque, (...) on disait clairement que médecine humaine et médecine vétérinaire ne faisaient qu'une. (...) Donc on a l'impression de réinventer la poudre, parce que depuis il y a eu des cloisonnements.”*

Dépassant le simple constat biologique de l'unité de la santé, l'expression 'One Health' porte une représentation nouvelle sur la gestion des enjeux de santé. Notre propos n'est pas d'émettre un jugement sur cette association entre réalités biologiques et représentations managériales, mais d'illustrer comment, par un propos scientifique, des représentations managériales tentent de performer et de s'imposer comme légitimes dans la gestion de la santé publique.

Interdisciplinarité comme gage d'holisticité. L'allégation managériale la plus évidente et la plus répandue est celle de la nécessaire **interdisciplinarité** dans le traitement des enjeux sanitaires, qu'un seul secteur ne peut à lui tout seul gérer efficacement. On peut y voir une transposition directe de la représentation de la vérité biologique (pas de frontières en santé) vers une application managériale (pas de cloisonnement gestionnaire) : il faut développer une vision holistique qui passe par l'interdisciplinarité :

Répondant français 2 : *« J'ai une conception très opérationnelle [de One Health]. Pour moi, c'est une approche holistique, une volonté de travailler ensemble, de décroisonner les secteurs d'activité, dans le domaine de la santé.”*

Interdisciplinarité comme gage d'efficacité. Pour les répondants, la supériorité de l'approche interdisciplinaire pour gérer les enjeux sanitaires ne fait aucun doute. Cependant, ils sont hésitants quand il s'agit de justifier cette évidence de valeur ajoutée. Les études de cas présent dans la littérature One Health sur le sujet mettent effectivement en lumière des éléments de gain d'efficacité (Zinsstag et al 2015), mais dans des contextes de pays en développement dont la structure du système de santé est difficilement transposable à celui que l'on

²⁰⁷ OMS : Organisation mondiale de la santé

²⁰⁸ OIE : Office International des épizooties (n'est pas une Organisation des Nations Unies).

²⁰⁹ L'ONG 'Vétérinaires sans Frontières'

²¹⁰ Une description détaillée des profils des répondants est disponible sur demande.

retrouve dans les pays européens (dont les structures de santé sont institutionnalisées depuis plusieurs décennies).

La place de la prévention. Considérer qu'il n'existe pas de barrière entre les santés animales, humaines et environnementales ne prescrit pas, a priori, la manière de gérer cette santé. Or, les répondants insistent sur la prévention comme étant un élément important de l'approche One Health, par opposition à une gestion curative. Ils appuient leur argumentaire sur des études scientifiques qui démontrent la plus grande efficacité des mesures préventives pour la plupart des enjeux de santé publique. Or, l'adoption de mesures préventives représenterait un véritable changement de paradigme gestionnaire dans le domaine de la santé publique occidentale.

La contingence des solutions de gestion. Il apparaît clairement un refus d'ancrer cette approche dans un carcan méthodologique trop précis. Quand on demande d'exprimer un point de vue sur la manière de mettre en œuvre l'approche One, la réponse la plus répandue est : "ça dépend". En argumentant des spécificités de chaque enjeu sanitaire, les répondants soutiennent une gestion au cas par cas, ancrée dans les réalités biologiques et socio-économiques du territoire à un instant donné.

Répondant français 1 : *"Sachant qu'il n'y a pas de solutions toutes faites, bien entendu. Ça dépend de la situation du pays, etc. (...) ~~Mais c'est plutôt dans l'état d'esprit et dans la méthodologie, avec parfois des solutions qui peuvent exister parce qu'on a vu qu'elles marchaient bien et qu'on peut les importer plus facilement, mais parfois il faut aussi des solutions qui soient sur mesure, en fonctions des conditions du pays, du contexte, de l'épidémiologie, etc."~~*

L'adhésion à une doctrine ? Enfin, plusieurs participants mettent en avant une dimension de 'valeur', de 'croyance', 'd'état d'esprit' One Health, ce qui peut sembler contradictoire avec les efforts d'ancrage scientifique du discours. Ce flou ne semble pas poser de problème aux répondants. One Health n'est pas perçu comme un idéal rationnel de performance sanitaire optimale, mais comme un paradigme qui accueille la subjectivité et les sensibilités différentes des parties prenantes autour d'un enjeu spécifique.

Ainsi, le cas d'étude sur One Health montre l'apparition de représentations managériales qui s'ancrent dans la culture scientifique de ceux qui la portent. L'approche One Health propose de nouveaux paradigmes gestionnaires, fondés sur une interdisciplinarité permettant de déployer une vision holistique des enjeux de santé. Même s'ils ne le formulent pas toujours en ces termes, la gestion de la complexité est au cœur des réflexions des répondants :

Répondant français 3 : *"Alors il y a un truc d'ailleurs que j'ai pas précisé dans mon principe fondamental, c'est la résolution de problèmes complexes en général. Car qui dit complexe, dit de multiples facteurs d'influence sur ce problème. Je ne sais pas si on arrive un jour à le résoudre complètement"*.

2.3 Comparaison des deux dynamiques

Nos deux études de cas, ancrées dans les sciences du vivant, montrent que des scientifiques s'approprient, interprètent et mettent en réflexion des représentations gestionnaires appliquées à leurs thématiques d'application. Nous observons ici deux mouvements inverses : l'appropriation d'une idée managériale au sein d'un système de valeur et de représentation 'scientifiques' ; et dans le deuxième, l'appropriation d'une idée scientifique au sein d'une communauté de gestionnaires de la santé publique. Les influences entre les sphères gestionnaires et scientifiques sont réciproques, et la **lisière disciplinaire crée un espace d'innovation gestionnaire**.

Dans cet espace, certaines représentations managériales de type NPM (Boston 2011) sont remises en question. Le cas 1, illustre les difficultés à penser des résultats ayant un sens scientifique s'ils devaient être appliqués à large échelle. Pour la préservation de la biodiversité, l'idée d'un paiement au résultat fondé sur un idéal rationnel, légitimé par la science, justifiant l'utilisation des ressources publiques, semble difficilement concevable. Pourtant, en changeant de paradigme, par exemple en considérant qu'un plan de gestion détaillé sur le long terme peut être considéré comme un résultat, l'idée gestionnaire de 'paiement au résultat' se renouvelle. Dans le cas 2, sur One Health, des représentations de la réalité biologique se traduisent par des préconisations pour une gestion efficace des enjeux de santé, basée sur l'interdisciplinaire et la prévention. On

peut se demander dans quelle mesure la recherche d'une plus grande performance passe par un changement de paradigme et un abandon de l'idéal du *One Best way*.

3 DISCUSSION

3.1 Limites des études de cas

3.1.1 Des résultats partiels et non représentatifs des communautés épistémiques

Nos analyses sont tirées de résultats partiels. Ils ne sont pas représentatifs de communautés épistémologiques homogènes, à cause de la diversité et du faible contrôle sur la sélection des participants à l'atelier iDiv d'une part, et de l'approche qualitative pour les entretiens One Health, avec une sélection par snowballing. Cependant, on retrouve le contenu des discours dans la littérature académique, tel que (Rock et al. 2009) sur les questions de prévention dans One Health par exemple, ce qui confirme la pertinence d'interroger les gestionnaires de la santé publique.

3.1.2 Les contextes et la nature des incertitudes scientifiques différents

Les incertitudes scientifiques ont des dépositaires différents dans les deux cas d'étude proposés. Pour la biodiversité, les dépositaires de l'incertitude sont les scientifiques : l'état actuel des connaissances en biologie de la conservation ne permet pas d'avoir une vision globale des évolutions possibles des biotopes et de la biodiversité durant le siècle à venir. Alors que les connaissances descriptives d'espèces et d'interactions biologiques progressent, des perturbations anthropiques, dont le changement climatique, rajoutent un fort degré d'incertitude sur l'évolution future des écosystèmes européens. La protection de la biodiversité faisant partie des sciences transformatives, l'appétence des chercheurs pour la gestion publique et la valorisation des connaissances émergentes pour une protection raisonnée fait partie des motivations pour la recherche. La prise en charge publique récente des enjeux de protection de la biodiversité en fait un champ en train de se structurer, avec des doctrines gestionnaires encore soumises à l'épreuve des faits.

Pour la santé publique, du fait de ses interactions avec les autres composantes de nos sociétés, la gestion de l'incertitude est très largement déplacée du côté des gestionnaires publics. Il existe déjà des institutions avec leurs cultures gestionnaires. La question de la mise en pratique des connaissances scientifiques pour la gestion n'est pas nouvelle dans ce domaine (Boukamel and Emery 2019), mais il se fait sentir un besoin de renouveler des représentations managériales qui vient puiser dans les représentations scientifiques de la santé publique.

3.2 Les incompatibilités entre une approche de type NPM et la gestion de la complexité

Du point de vue des sciences de gestion, nos cas illustrent les difficultés rencontrées lors de la gestion en situation de complexité au sens de (Morin 1990). Les thématiques présentées ici sont celles des sciences du vivant, mais elles soulèvent des questions plus générales comme le rapport entre la connaissance et l'action publique, et la prise en charge des incertitudes (Reis and Spencer 2019). Les approches de type NPM sont peut-être adaptées à une gestion de problématiques 'routinières', mais elles sont inadaptées à la gestion des situations exceptionnelles et à des niveaux de forte incertitude. D'après nos résultats, certains objets comme la biodiversité et la santé publique ne semblent pas pouvoir être gérés de manière industrielle, mais plutôt en 'mode projet', avec des solutions adaptées, au cas par cas. La lisière entre la gestion publique et les sciences du vivant offre un panel de thématiques complexes que les approches de type NPM ont du mal à prendre en charge en mobilisant les paradigmes sous-jacents habituels.

3.3 Un territoire à investir pour les chercheurs en gestion publique

La complexité fait l'objet de recherches en sciences de gestion (Journé et al. 2012), y compris dans le contexte des administrations publiques (Newell and Meek 1997 ; Meek 2010 ; Meek and Newell 2005; Evans 1996). La lisière entre gestion publique et sciences du vivant forme une 'niche' favorable au développement d'approches gestionnaires innovantes en lien avec la complexité. Elle est une source potentielle d'enrichissements théoriques en management.

CONCLUSION

Le lien étroit entre l'environnement et les organisations humaines est révélé de manière brutale en cas de catastrophes naturelles (voir (Park et al. 2013)) ou sanitaires (tel le Covid). Cette hypermédiation valorise la gestion de crise, et peut parfois faire oublier l'importance de la gestion du quotidien pour préserver le capital naturel indispensable au développement humain.

Nos études de cas révèlent un investissement important des scientifiques sur des problématiques de gestion. Sur One Health en particulier, l'application dépend plus de la gestion proposée que des connaissances médicales et environnementales nécessaires. Un aperçu des sommaires de revues françaises de gestion montre que les thématiques environnementales ne sont pas suffisamment traitées ; en revanche, la littérature en biologie de la conservation fournit de nombreuses contributions sur les approches gestionnaires les plus appropriées. On dit que 'la Nature a horreur du vide', le nouveau territoire qu'est la lisière entre sciences du vivant et gestionnaires publics est donc largement colonisé par les sciences du vivant (sciences de la conservation et sciences de la santé). Ce nouveau territoire doit désormais également être investi par les sciences de gestion qui ont un rôle à jouer dans le développement d'approches managériales alternatives pour le monde post-Covid.

BIBLIOGRAPHIE

- Bekkers, V. & Tummers, L. (2018). L'innovation dans le secteur public : vers une approche ouverte et collaborative. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84 (2) : 215.
- Ben Zaied, R.M., Affes, H. & Hikkerova, L. 2015. "Sources externes de connaissances, Innovation organisationnelle et Performance organisationnelle." *Gestion 2000*, 32 (5) : 81.
- Bonvillain, T., Foucherot, C. & Bellassen, V.. 2020. "L'obligation de résultats environnementaux verra-t-elle la PAC ? Comparaison des coûts et de l'efficacité de six instruments de transition vers une agriculture durable." *Rapport de I4CE Institute for climate economics*, Paris.
- Boston, J. 2011. Basic NPM Ideas and Their Development. In Christensen, T. & Lægreid, P., *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Ashgate Publishing
- Boukamel, O., & Emery, Y. 2019. Les treize postulats de l'innovation publique : identification et discussion dans le champ de la santé. *Innovations* N° 60 (3) : 15.
- Burton, R.J.F., & Schwarz, G. 2013. Result-Oriented Agri-Environmental Schemes in Europe and Their Potential for Promoting Behavioural Change. *Land Use Policy* 30 (1): 628–41.
- Chien, Y. 2013. How Did International Agencies Perceive the Avian Influenza Problem? The Adoption and Manufacture of the 'One World, One Health' Framework : International Agencies' Perceptions of the Avian Flu Problem. *Sociology of Health & Illness* 35 (2): 213–26.
- Dirzo, R., H. S., Galetti, M., Ceballos, G., Isaac, N. J. B. & Collen, B. 2014. Defaunation in the Anthropocene. *Science* 345 (6195): 401–6.
- Duval L., Binet T., Dupraz P., Leplay S., Etrillard C., Pech M., Deniel E., & Laustriat M. 2016. Paiements pour services environnementaux et Méthodes d'évaluation économique. Enseignements pour les mesures agro-environnementales de la Politique Agricole Commune. *Étude réalisée pour le ministère en charge de l'agriculture*.
- Evans, K.G. 1996. Managing Chaos and Complexity in Government: A New Paradigm for Managing Change, Innovation, and Organizational Renewal. *Public Administration Review* 56 (5): 491+.
- Fletcher, R., Didham, R. Banks-Leite, C., Barlow, J., Ewers, R., Rosindell, J., Holt, R. et al. 2018. Is Habitat Fragmentation Good for Biodiversity? *Biological Conservation* 226 (October): 9–15.
- Gibbs, E. Paul J. 2014. The Evolution of One Health: A Decade of Progress and Challenges for the Future. *Veterinary Record* 174 (4): 85–91.

- Hasler, B., L. Cornelsen, H. Bennani, & J. Rushton. 2014. A Review of the Metrics for One Health Benefits. *Revue Scientifique et Technique de l'OIE* 33 (2): 453–64.
- Journé, B., Grimaud, A., & Garreau, L. 2012. Face à la complexité. Illusions, audaces, humilités. *Revue française de gestion* 38 (223) : 15–25.
- Klink van, R., Bowler, D., Gongalsky, K., Swengel, A., Gentile, A. & Chase, J.. 2020. Meta-Analysis Reveals Declines in Terrestrial but Increases in Freshwater Insect Abundances. *Science* 368 (6489): 417–20.
- Latour, B., & Woolgar, S. 1988. La Vie de Laboratoire : La Production Des Faits Scientifiques. *La Découverte*, Collection Sciences et Société.
- Leboeuf, A. 2011. Making Sense of One Health - Cooperating at the Human-Animal-Ecosystem Health Interface. *Health and Environment Reports. Institut français des relations internationales (IFRI)*.
- Mauz, I., & Granjou, C. 2010. La construction de la biodiversité comme problème politique et scientifique, premiers résultats d'une enquête en cours. *Sciences Eaux & Territoires Numéro 3 (3) : 10.*
- Meek, J. 2010. Complexity Theory for Public Administration and Policy. *Emergence* 12 (January): 1–4.
- Meek, J., & Newell, W. 2005. Complexity, interdisciplinarity and public administration: implications for integrating communities, *Public Administration Quarterly*, 29(3/4), 321-349.
- Mesnel, B. 2017. Les agriculteurs face à la paperasse : Policy feedbacks et bureaucratisation de la politique agricole commune. *Gouvernement et action publique* 1 (1) : 33.
- Michalon, J. 2019. One Health au prisme des sciences sociales : quelques pistes de lecture. *Bulletin de l'Acad. Vétérinaire de France*, 5.
- Morin, E. 1990. Introduction à la pensée complexe. 2014th ed. Paris : Éd. Points.
- Newell, W. & Meek, J.. 1997. What Can Public Administration Learn from Complex System Theory? *Administrative Theory & Praxis* 19 (3): 318–30.
- Park, J., T. P. Seager, P. S. C. Rao, M. Convertino, & I. Linkov. 2013. Integrating Risk and Resilience Approaches to Catastrophe Management in Engineering Systems. *Risk Analysis* 33 (3): 356–67.
- Pe'er, G., Bonn, A., Bruelheide, H., Dieker, P., Eisenhauer, N., Feindt, P., Hagedorn, G., et al. 2020. Action Needed for the EU Common Agricultural Policy to Address Sustainability Challenges. *People and Nature* 2 (2): 305–16.
- Pe'er, G., Lakner, S., Müller, R., Passoni, G., Bontzorlos, V., Moreira, F. Azam, C. et al. 2017. Is the CAP Fit for Purpose? An Evidence-Based Fitness Check Assessment. Leipzig: German Centre for Integrative Biodiversity Research (iDiv), Halle-Jena-Leipzig.
- Pe'er, G., et al. 2019. A Greener Path for the EU Common Agricultural Policy.” *Science* 365 (6452): 449–51.
- Reis, J., & Spencer, P. 2019. Decision-Making under Uncertainty in Environmental Health Policy: New Approaches. *Environmental Health and Preventive Medicine* 24 (1): 57.
- Rock, M., Buntain, B., Hatfield, J. & Hallgrímsson, B. 2009. Animal–Human Connections, ‘One Health,’ and the Syndemic Approach to Prevention. *Social Science & Medicine* 68 (6): 991–95.
- Rüegg, S., et al. 2018. A Systems Approach to Evaluate One Health Initiatives. *Frontiers in Veterinary Science* 5 (March): 23.
- Zinsstag, J., Mahamat B., & Schelling, E. 2015. Measuring Added Value from Integrated Methods. In *One Health: The Theory and Practice of Integrated Health Approaches*, Chapter 5. CABI.

SITE INTERNET :

Cambridge Dictionary “Result.”. Accessed May 5, 2021. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/result>.

Annexe 13 - Présentation au congrès EGPA 2021 : L'efficacité publique à l'épreuve de la crise sanitaire : regards croisés en santé publique humaine et santé publique vétérinaire

L'efficacité publique à l'épreuve de la crise sanitaire : regards croisés en santé publique humaine et santé publique vétérinaire

Ariane Chamoin
Elisa Chanial
Étienne Maclouf

Résumé

Cet article met en perspective des résultats issus de deux recherches doctorales indépendantes. Dans les deux cas, les acteurs de terrain ont été interrogés durant la crise sanitaire. Les premiers sont des experts de santé publique vétérinaire évoluant dans les sphères interministérielles (première auteure), les seconds sont des médecins et patients interrogés dans un territoire prioritaire de politique de la ville (deuxième auteure). Depuis leurs spécialités respectives, tous étayaient un même constat : les orientations managériales basées sur la performance et la preuve s'accompagnent d'un manque de vision globale pourtant indispensable aux politiques de santé publique. Dans la crise sanitaire mondiale causée par le Covid 19, la saturation brutale des services d'urgence en avril dernier ainsi que la difficulté à garantir la continuité des soins normaux en établissement comme en ville sont aussi des conséquences d'une vision réductionniste de la santé au long court. Pour l'avenir, il semble important d'investir à nouveau des approches plus globales de la santé, pour la prise en charge des patients sur un territoire comme pour l'intégration des santés environnementales et animales dans les politiques de prévention pour la santé humaine.

I. Introduction

Dans cet article, à partir de deux recherches indépendantes, nous analysons deux facettes d'un même phénomène révélé par la crise sanitaire. Premièrement, au niveau des systèmes de soins, dans les pays occidentaux, les urgences ont été très rapidement saturées par les patients COVID, et cette saturation est liée à un changement récent d'orientation politique, par l'introduction de modes de financement basés sur une production de soins. La crise a donc révélé des tensions et des impensés sur la prise en charge d'événements hors normes, ainsi que sur la prise en charge d'enjeux nouveaux, tel que le lien entre la protection de l'environnement et de la santé par exemple. Deuxièmement, concernant la prise en charge des patients habituels, les politiques visant à fluidifier et optimiser l'accès au soin se traduisent principalement par le recours à des plateformes numériques ; en entraînant la fermeture des soins classiques, la crise sanitaire a créé les conditions d'une observation en grandeur réelle. Si on mesure l'utilisation de ces plateformes, le succès des nouveaux outils est indéniable ; en revanche, concernant leur capacité à prendre en charge la santé des individus, le résultat est mitigé. Ces résultats questionnent les orientations des politiques de santé publique actuellement basées sur la performance.

Pour étayer ce raisonnement, avant d'exposer les situations empiriques, nous exposons succinctement le cadre théorique de notre analyse. Depuis l'hôpital de la fin du XIX^e siècle et le monde hospitalier récent jusqu'aux années 1970, les orientations adoptées par les administrations successives au sujet de la socialisation de son financement suivent le même fil conducteur, celui de la démarchandisation de la santé et de l'accès aux soins (Domin, 2013). À partir du choc pétrolier des années 1970 le *New Public Management* s'impose comme nouvelle doctrine de gestion publique fondée notamment sur la contractualisation et la performance (Boston, 2011). Pour le secteur hospitalier, cette orientation managériale se caractérise par des tarifications à l'activité et la création du "marché de la santé", comme par exemple celui des soins aux personnes âgées, appelé "silver economy", par exemple pour la gestion des EHPAD (Maclouf, 2018). Des nouveaux phénomènes voient le jour comme une diminution du temps de soin souvent associée à une baisse du ressenti de la qualité des soins par les soignants (enquête 360 Medics/Egora, 2018) avec notamment une baisse de la durée moyenne de séjour (DMS) (Barrier et al. 2015, Grimaldi, 2017), mais aussi une diminution des spécialités les plus coûteuses (maternités) ou un plus grand éloignement des populations du soin avec la fermeture des services d'urgences peu rentables (par exemple l'hôtel-Dieu à Paris en novembre 2020) et la valorisation des actes de soins mais pas de la prévention (Grimaldi, 2017). Le champ de la santé est donc devenu un terrain de diffusion pour les théories économiques et organisationnelles issues du monde de l'industrie et du secteur privé. Cependant, l'arrivée de nouvelles théories n'exerce pas d'action transformatrice en elle-même. Ces nouvelles approches de gestion seraient restées sans effets si elles ne trouvaient pas des résonances conceptuelles favorables au sein de la profession médicale elle-même (Dumesnil, 2011). En l'occurrence, l'*Evidence-based medicine* (EBM), la médecine « fondée sur des preuves », a vocation à encadrer l'expérience individuelle du praticien, la décision médicale, et à donner une place prépondérante aux statistiques par rapport aux situations singulières. La simplification de l'activité, c'est-à-dire sa standardisation, constitue une étape indispensable pour la mise en place d'un pilotage de la performance tel que recherché en management industriel. Cette nouvelle orientation de la gestion publique, remplaçant les dotations budgétaires par un chiffre d'affaires calculé en fonction d'un volume d'activité, a donc été rendue possible par le développement de l'EBM qui définit et mesure l'acte de soin.

Nous assistons désormais à l'essor des nouvelles technologies de la santé et de l'autonomie au moyen de la convergence de ces deux dynamiques (NPM et EBM). Les transformations passent par des processus d'appropriation de ces notions par les agents aux différents niveaux sur le terrain. Nous observons donc cette convergence sous l'angle de la performativité (Austin, 1975 ; Aggeri, 2017). Les nouvelles doctrines managériales s'incarnent dans ces nouveaux outils, avec les normes et présupposés favorables à la mesure de l'activité médicale. La mise en oeuvre effective de ces nouveaux soins dépend aussi de l'engagement des patients, c'est-à-dire de leur autonomie performative (Bretonnière, 2016).

Nous mobilisons ce cadre théorique général pour expliquer l'état de l'organisation des soins lorsque la crise sanitaire se déclenche (première auteure) ainsi que le recours aux plateformes numériques pour la prise en charge des patients en temps de COVID (seconde auteure).

La suite de l'article est organisée en deux parties. La première présente deux illustrations empiriques qui décrivent les limites structurelles, pour prendre en charge l'épidémie et pour assurer la continuité des soins courants. Toutes deux sont issues de recherches doctorales entamées avant la crise sanitaire. La première explore les politiques publiques de santé

humaine en lien avec l'environnement au sens large, ce qui inclut notamment la santé publique vétérinaire. La seconde analyse la mise en oeuvre des politiques destinées aux publics précaires, dites « Politiques de la ville ». Au cours de nos enquêtes, la période de crise a joué comme un révélateur des limites des systèmes de gestion. Par son imprévisibilité et sa soudaineté, elle a mis sous contrainte les mécanismes routiniers de gestion, et fait apparaître leurs faiblesses. À partir des éléments collectés dans ces études de cas, nous exposons les observations collectées dans qui permettent de montrer que les orientations de santé publique se sont avérées défailtantes. Dans la deuxième partie, nous tirons les enseignements théoriques des limites constatées. Nous interrogeons dans quelle mesure ce constat peut être imputable à une culture « Nouveau management public (NPM) / médecine basée sur la preuve (EBM) ». Nous trouvons que cette culture NPM/EBM n'est pas programmée pour une prise en charge globale de la santé. Elle apporte certaines réponses, mais son système de valorisation et les structures administratives associées favorisent les approches standardisées, antagonistes avec la santé globale.

II. Le système de santé à l'épreuve du nouveau coronavirus : deux illustrations empiriques

Nos constats empiriques ont été collectés dans deux domaines distincts : 1) les professionnels de santé publique engagés dans la promotion de de l'approche « One Health – Une seule santé » principalement des experts de santé publique vétérinaire ; 2) la prise en charge de patients âgés précaires en temps de Covid. Ces illustrations sont abordées de manière synthétique, l'objectif étant de proposer une perspective théorique à partir d'observations issues de terrains différents.

II.1 la santé globale comme réponse aux enjeux sanitaires

Matériel et méthode

Le premier terrain s'intéresse à la mise en oeuvre de l'approche 'One Health', soit 'Une seule santé'. Cette approche prône une prise en charge unifiée entre trois sousdomaines de la santé qui sont traditionnellement fragmentés : la santé humaine, animale et environnementale. One Health considère ces trois domaines comme les 'piliers' de la santé. Elle propose donc une alternative de représentation et de gestion des enjeux sanitaires entendus dans leur sens le plus large, c'est-à-dire au-delà de la seule santé humaine). Notre recherche observe dans quelle mesure One Health est en train de performer (Austin 1975) chez les professionnels de la santé publique en France. De décembre 2020 à juillet 2021, quinze (15) entretiens qualitatifs semidirectifs ont été menés auprès de professionnels de la santé publique investis dans la réflexion, la promotion ou la mise en oeuvre de l'approche One Health. Les entretiens portaient sur les représentations personnelles des professionnels de l'approche One Health, de la façon dont One Health devrait être évalué ainsi que des mécanismes d'institutionnalisation de cette approche. Les répondants ont partagé des exemples de leur vie professionnelle quotidienne et des réflexions ancrées dans l'actualité sanitaire, dont en premier lieu le Covid. Les répondants sont pour la plupart des professionnels ayant reçu une formation initiale en tant que vétérinaires (9 sur 15) ; cette population est intéressante car elle est familière avec la gestion des épidémies ; ces experts sont pour la grande majorité des cadres (9 sur 15) en administration centrale des ministères de la Santé (2), de l'Agriculture (5) et de l'Environnement (3), ainsi que dans des institutions de recherche, prospective et aide à la décision, et politiques (5). L'inclusion s'est

faite sur la base du volontariat, après sollicitation pour participer à la recherche en cours. Les répondants ont été identifiés d'une part par la publicité faite autour de leur engagement en faveur de 'One Health -une seule santé' ; et d'autre part par 'boule de neige' en demandant aux répondants de suggérer des contacts au sein de l'administration centrale française. Les répondants présentent tous la particularité de travailler sur des sujets de santé impliquant au moins deux des trois piliers de la santé, et de manière interdisciplinaire. Ils ne sont donc pas nécessairement représentatifs de l'ensemble des professionnels de la santé publique, mais forment une communauté épistémologique au sens de (Meyer and Molyneux-Hodgson 2011), regroupée derrière ce que (Michalon 2019) appelle le 'mot d'ordre One Health'. Les répondants entretiennent des relations variées avec le concept One Health et sa finalité (finalité de santé humaine, ou finalité de santé du vivant), mais tous partagent la conviction qu'il est nécessaire de gérer de manière unifiée les trois piliers de santé. Cela implique selon eux une prise en compte multiparamétrique de la santé, dans laquelle la santé humaine n'est qu'un paramètre parmi d'autres, plus ou moins prépondérants selon les sensibilités.

Les résultats préliminaires repris ici ont été publiés dans le numéro spécial que la revue GMP a consacré à la crise COVID.

Résultat 1: les limites structurelles du système de santé révélées par la crise

Lors des entretiens, conduits entre décembre 2020 et juin 2021, les répondants ont spontanément évoqué la crise du Covid pour soutenir et illustrer leurs propos. Une analyse plus poussée du discours ayant déjà été publiée (Chamoïn and Maclouf 2021), nous nous limitons ici à la synthèse de la critique formulée sur la gestion de la crise sanitaire à ses débuts.

Les arguments présentés durant les entretiens peuvent être résumés en deux catégories : une incapacité structurelle à mettre en place et maintenir dans le temps des mesures de prévention ; une incapacité à dépasser les silos gestionnaires pour aller chercher matériel et compétences là où elles se trouvent.

L'insistance des répondants sur le caractère systémique de ces limites, et non pas sur des décisions gestionnaires individuelles, laisse penser qu'il s'agit d'une culture, d'une tendance de fond dans le secteur de gestion de la santé au sens large. Nous questionnons cette culture au regard de la culture evidence-based et des réformes de type NPM.

Résultat 2: la nécessité de prendre en compte les enjeux émergents

Une remarque courante est la difficulté à intégrer des enjeux sanitaires émergents. En particulier, la gestion du lien santé-environnement, n'est pas une crise aiguë ni une question de routine, mais elle vient perturber les opérateurs classiques du sanitaire en introduisant une dimension environnementale qu'ils n'ont pas l'habitude de gérer.

Résultat 3: la structuration des mouvements « Santé globale » en dehors des ministères de la Santé

Certains répondants ont évoqué le phénomène d'institutionnalisation de l'approche One Health en France. Cette approche était jusqu'à présent principalement portée par le secteur de la recherche, ainsi que par les réseaux associatifs (Association santé environnement France 2020) et professionnels qui gravitent autour des domaines de la santé animale et environnementale. Depuis le début de la crise Covid, cette approche s'est démocratisée auprès du public, et a fait l'objet d'une diffusion dans les sphères académiques (Académie des sciences 2021). Au sein de l'administration française, une réflexion a été engagée pour

sa mise en application. Les répondants ont mentionné des réformes en cours au sein de la Direction générale de l'Alimentation du ministère de l'Agriculture qui poursuivent explicitement un objectif de mise en oeuvre d'une approche One Health (ministère de l'Agriculture et al. 2020b). Lors des entretiens, cette réforme était en cours, il n'est donc pas possible d'estimer dans quelle mesure elle a changé les habitudes de travail et de gestion sanitaire au sein de ce ministère à ce stade. Toutefois une réforme importante de l'architecture administrative a été réalisée (DGAL 2021a). Cet engagement en faveur de One Health est, selon les répondants, principalement poursuivi par les ministères de l'Agriculture et de l'Alimentation d'une part, et par le ministère de la Transition écologique d'autre part. Certains ont avancé l'hypothèse que l'approche One Health, initialement portée par les professionnels de santé publique vétérinaire, avait du mal à susciter l'engagement des professionnels de la santé publique strictement humaine, en raison des pratiques institutionnalisées.

II.2. la prise en charge des patients âgés précaires en temps de COVID

Matériel et méthodes

Le second terrain s'intéresse à la mise en oeuvre des parcours de santé des publics prioritaires dits « Politique de la Ville », en particulier les personnes âgées défavorisées. Indépendamment des maladies émergentes, la santé est confrontée à deux grands défis, la transition épidémiologique qui accompagne le vieillissement de la population et le développement de la santé connectée.

Nous avons mené, en 2020, une étude qualitative avec recueil de témoignages par entretiens semi-directifs. L'objectif était de comprendre comment la télémedecine est perçue et appropriée par les patients âgés et par les praticiens. Les sujets de notre étude sont des médecins (N=30) et leurs patients âgés de plus de 75 ans, vivant ou exerçant dans les quartiers Politique de la Ville de Paris (N=80). Toutes les personnes interrogées ont eu au moins une expérience de téléconsultation. Les professionnels sont essentiellement des médecins généralistes et toutes les personnes âgées interrogées vivent à domicile, la plus grande partie en logement social.

L'inclusion des professionnels de santé s'est faite sur la base du volontariat à partir des réseaux de santé gériatriques de l'Est parisien et plus particulièrement de ceux qui interviennent dans les quartiers Politique de la Ville des 20/19/11^e arrdts de Paris. Le recueil des témoignages visait à identifier les connaissances en santé que les dispositifs médicaux connectés (dont la téléconsultation fait partie) sont susceptibles d'apporter à l'acte médical (Picard et al., 2013). Sur le fond, nous nous sommes appuyés sur les trois domaines représentatifs définis en médecine (Gaudin, 2013) : les gestes, qui permettent dans l'acte médical le recueil des données de base (observations, interventions) ; les connaissances médicales qui permettent de traduire en informations les données recueillies : ce qui relève du « facteur humain » tel que la gestion des émotions, la réaction émotionnelle du praticien et du patient face aux situations de soins.

Nous avons organisé les entretiens semi-directifs en trois thèmes. Tout d'abord, nous avons demandé aux professionnels de définir ce qu'est la téléconsultation selon eux. Cela a permis de faire émerger des représentations communes de cet outil. Ensuite, nous leur avons demandé ce que la téléconsultation a vocation à accompagner, étendre, voire à remplacer dans les gestes médicaux pratiqués lors d'une consultation, notamment la production et l'interprétation de connaissances en lien avec le soin. Enfin nous les avons interrogés sur la place et les modalités de relations humaines dans la consultation à distance. L'inclusion

des patients âgés s'est faite également sur la base du volontariat auprès des associations oeuvrant dans le champ de la gérontologie dans les quartiers politiques de la ville des 20/19/11^e arrdts de Paris. Nous leur avons posé les mêmes questions qu'aux médecins, du côté de l'expérience du patient de la téléconsultation.

Résultat 1 : le numérique vécu comme une mise à distance (observation patients)

Les patients interrogés nous ont fait part de leur ressenti de mise à distance par les services publics (ici de santé) « *Je n'aime pas ces plateformes (Doctolib), ça complexifie, ça nous éloigne toujours les uns des autres, alors que dans l'échange, la discussion, on crée un lien. Je le préfère. Sans parler du fait que ça tue certains emplois...* » « *Et puis c'est comme le télétravail, les médecins vont faire ça de chez eux, il n'y aura plus de lieu dédié à la santé dans les quartiers. Ça fait autant de services de perdus, où aller en cas de besoin ?* ».

Résultat 2 : le numérique comme perte d'autonomie avec le recours à des tiers (observation patients)

Ce sentiment de distance est associé à une perte d'autonomie dans la gestion du parcours de soins, et donc d'un moins bon accès aux soins, incarné par le fait d'avoir besoin d'un intermédiaire entre le patient (eux-mêmes) et l'outil informatique (majoritairement la tablette, l'ordinateur et le smartphone) pour pouvoir l'organiser. Le besoin d'intermédiaire naît essentiellement d'une difficulté d'accès au numérique, soit du fait de l'illectronisme soit du fait de la précarité économique. "Heureusement que ma gardienne était là pour m'aider à me connecter". "J'ai demandé à ma fille de prendre rendez-vous sur les horaires de la dame qui vient m'aider, pour qu'elle puisse m'aider avec l'informatique". "J'ai demandé à l'écrivain public du centre social de le faire avec moi, mais il a fallu que j'attende une semaine, il n'était pas libre avant". "Si on n'a pas d'argent, on peut quand même aller à l'hôpital pour se faire soigner. Mais si on n'a pas d'abonnement internet, comment on va faire pour prendre rendez-vous ?

Résultat 3 : un constat partagé par les soignants, aggravé par la mise à l'écart de certains patients (observation médecins)

Les témoignages des professionnels de santé corroborent ceux des patients d'une part au niveau des inégalités d'accès aux soins via le numérique pour les populations les plus fragiles "Je sais très bien que je ne verrai pas en téléconsultation les mêmes personnes qu'en consultation au centre". "De façon générale, pendant la crise Covid, nous avons perdu de vue certains patients, les plus en difficultés. Personnellement j'ai constaté de ne plus voir (en téléconsultation) certains de mes patients suivis pour des pathologies chroniques". Et, d'autre part, ils permettent de vérifier l'importance que prennent les intermédiaires, et notamment les aidants professionnels associatifs ou médico-sociaux, dans le processus d'accès à la téléconsultation. "Je préfère qu'il y ait une personne en soutien lors de la téléconsultation surtout quand il s'agit de patients âgés et seuls pour lesquels l'ordinateur peut-être source de frustration et même d'anxiété". "Avec une formation adaptée, les aides à domicile rempliraient parfaitement le rôle d'auxiliaires dans l'accompagnement à la téléconsultation. Dans mon expérience elles ont été d'une grande aide pendant cette période".

III. Discussion : nécessité et perspectives pour une prise en charge plus globale de la santé

Dans nos données, les expressions de limites ou de critique du système de santé actuel sont convergentes et sans ambiguïté. Nous avons donc cherché à voir dans quelle mesure elles sont porteuses de remise en cause des paradigmes gestionnaires sous-jacents au domaine de la santé publique, à savoir l'association NPM/EBM. Nos observations ont mis en évidence deux types de réponses du système de santé face à la crise COVID : l'impréparation globale du système de santé, en raison du délaissement de la prévention au profit du pilotage quantitatif des soins (étude 1), et l'incapacité des outils numériques à remplacer correctement les dispositifs classiques de soin, c'est-à-dire en face-à-face, dans des réseaux de soins établis (étude 2). Ces observations sont à mettre en relation avec le NPM et l'EBM. L'*Evidence based Medicine (EBM)* transforme la pratique de la médecine en intégrant les statistiques à l'évaluation des actes thérapeutiques classiques. Cette dynamique permet de commencer la quantification des activités médicales. Ensemble, l'EBM et le *NPM* actualisent l'approche quantitative d'actes de soins standardisés et jugés rentables, au détriment d'un projet de soin personnalisé (au coeur duquel la place de la prévention); ainsi que dans la diffusion du numérique dans les actes médicaux en remplacement des actes en face-à-face. Le *quantified self*, avec l'apparition des objets de santé connectés (OSC) s'inscrit dans ce mouvement. Ainsi, il apparaît que les théories sous-jacentes à la gestion actuelle du système de santé avec le développement d'outils numériques pour l'accès et le maintien des soins ne sont pas pensées pour une approche holistique, mais pour une gestion standardisée des situations de soin.

L'association de l'EBM avec le NPM semble donc performer (Dumez, Minvielle, 2017). Au niveau structurel (étude 1), la prévention est rendue difficile, voire impossible à valoriser dans le système d'évaluation de la performance actuelle. Par définition on peut difficilement estimer, face à une menace hypothétique, le gain relatif au renforcement d'une mesure de prévention. La prévention sanitaire, qui aurait nécessité davantage de masques, de lits de réanimation disponibles, une veille et des actes réalisés par des professionnels ancrés dans des réalités locales, est remplacée par une production de soins standardisés et quantifiables.

Au niveau des soins (étude 2), la culture NPM entraînent une vision réductionniste, avec la fragmentation de la santé en activités curatives et la fragmentation de la personne en organes ou pathologies. L'optimisation des actes par la preuve écarte de fait la relation singulière patient-praticien, avec des protocoles standardisés que l'on est censé appliquer de manière indifférenciée (en écartant l'examen du tableau général par un médecin, sur les plateformes téléphoniques pour les urgences COVID durant les premières vagues comme pour l'application actuelle des vaccins). Les dispositifs et objets médicaux connectés poursuivent cette dynamique. Leur utilisation à grande échelle permet de mesurer l'acte médical et ceci même en dehors du cadre hospitalier. Elle permet aussi d'embarquer, à l'intérieur des outils, des normes qui induisent une gestion partagée de l'acte médical, entre la technologie et le médecin. S'agissant des patients âgés, il a été possible de faire émerger une crise de l'accès (voire du maintien) aux soins générés par l'utilisation des applications numériques de la santé. Celles-ci échouent à produire les effets affichés par les discours de légitimation. La capacité du patient à s'autodéterminer, et son engagement auto prescriptif dans son parcours de santé, sont fortement diminués. Suivant Dumez et Minvielle, nous concluons ici à l'échec de l'autonomie performative (Bretonnière, 2016).

Ces résultats préliminaires suggèrent d'explorer des approches plus globales de la santé publique. Celles-ci devraient dédier des ressources à la prévention au niveau des structures (étude 1), afin que les crises sanitaires présentes et à venir ne mettent pas en péril l'ensemble de la chaîne de soins. Elles devraient également favoriser la prise en compte

des spécificités de chaque patient (étude 2), notamment proposer des modalités de prise en soin et des protocoles adaptés, sous peine d'exclure purement et simplement des catégories entières de patients des chemins de guérison. Bien évidemment, cette démarche n'empêche pas de proposer des cadres de référence : dans notre cas, nous avons relevé des caractéristiques communes aux patients âgés précaires.

Le chemin est cependant contraint. Selon nos résultatsm la prestation à l'acte et la culture NPM vont à l'encontre d'une approche globale de la santé. Il faudrait s'écarter des sentiers de dépendances et des normes institutionnelles dominantes qui limitent profondément l'innovation en santé. Notre recherche invite à questionner la capacité de cette culture gestionnaire à prendre en charge de manière efficace certains enjeux de santé rencontrés dans les terrains respectifs. L'association NPM/EBM au service de la performance semble se déployer avec succès au détriment d'une approche globale en santé publique.

IV. Conclusion

En management industriel, notamment dans le modèle japonais, mettre les unités de production sous tension est un moyen habituel pour identifier les maillons faibles et améliorer l'organisation. De manière analogue, mais non planifiée, les périodes de crise sont des révélateurs des limites des systèmes de gestion de la santé publiques. De par leur imprévisibilité et leur soudaineté, elles mettent sous contrainte les routines de gestion et font apparaître les zones couvertes et celles qui ne sont pas couvertes par les structures. Réalisées durant la crise sanitaire, nos observations ont montré des lacunes dans la prévention entraînant une prise en charge sous-optimale de la crise COVID à cause des difficultés à déployer une vision globale de la situation et des ressources disponibles pour y répondre. Elles ont également mis en évidence les limites des solutions visant à améliorer l'accès aux soins, principalement les parcours de soins et la téléconsultation, le suivi des patients étant déplacé vers des pratiques informelles.

Aucune de ces limites n'entraîne de changement de politique : les plateformes numériques et centres anonymes tendent toujours à contourner les réseaux de praticiens ancrés dans les territoires et qui connaissent les patients. La gestion de crise et la prévention ont dernièrement montré des limites aux yeux du grand public. Ce sont les parties visibles de problèmes structurels identifiés depuis longtemps par les professionnels de santé. Dans le domaine de la santé humaine publique, le paradigme gestionnaire dominant est celui du NPM, qui s'articule avec une approche de la médecine 'basée sur la preuve'. Cette conjonction a contribué à façonner et structurer une manière de gérer les enjeux de santé publique humaine. Nos observations empiriques invitent à questionner ces orientations. Face aux nouveaux enjeux de santé, la gestion des politiques publiques devrait trouver de nouvelles voies d'adaptation. Au contraire, la convergence observée entre les approches managériales de type NPM et la médecine basée sur la preuve donne naissance à des nouvelles technologies de la santé et de l'autonomie comme vecteur de standardisation des soins. Or, le développement des parcours de santé requiert un partage de compétences large et ancré territorialement. Différents corps de métiers de la santé, du social et du médico-social interagissent sur le terrain pour penser et mettre en oeuvre une prise en charge intégrée de la personne au vu de ses spécificités sanitaires et de ses réalités sociales et environnementales. Les plateformes déployées écartent les praticiens de terrain en les contournant (notamment la vaccination de masse via des structures numériques et

physiques impersonnelles), s'apparentent aux approches populationnelles en santé vétérinaire, mais elles ne correspondent pas à la définition en santé humaine, qui suppose d'intégrer l'ensemble des spécificités d'un territoire donné. Ces plateformes ignorent les caractéristiques des personnes âgées précaires, et donc probablement celles d'autres publics. A fortiori, les spécificités des relations patient-soignant semblent limitées voire proscrites, alors qu'elles sont reconnues comme un gage de réussite en santé. La santé publique est exposée à de nombreux défis, dont trois ont été abordés dans cet article, les crises sanitaires présentes et à venir, la transition épidémiologique qui accompagne le vieillissement de la population et le développement de la santé connectée. Pour y faire face, les politiques de santé publique gagneraient à limiter la recherche de performance de type industriel, notamment le couplage du NMP, de l'EBM et du numérique, à certaines catégories de soins bien adaptées, et à renouer avec des approches plus globales pour les autres enjeux. Nos observations suggèrent deux domaines particulièrement porteurs : d'une part, avec le mouvement One Health, la définition de nouvelles politiques de prévention pour limiter les effets délétères des crises sanitaires futures ; d'autre part, le développement de politiques ancrées dans les territoires, construites et portées par les multiples professionnels de santé qui interviennent déjà auprès des patients les plus vulnérables par rapport à la généralisation des soins standardisés. Du fait de l'hétérogénéité des situations (identifiée par les pionniers du management de la performance publique, cf. Moisdon 1997), ces deux domaines ne sont pas de bons candidats à la mise en place du pilotage de la performance. Elles devront tenir compte des multiples facteurs et spécificités des réalités de terrain, et correspondent donc à la définition de l'approche globale en santé.

Bibliographie

- Académie des sciences. 2021. "One Health - Un Monde, Une Seule Santé - Le Nécessaire Décloisonnement Entre Santé de l'Homme et Santé de l'animal | Rapports, Ouvrages, Avis et Recommandations de l'Académie | Assurer Un Rôle d'expertise et de Conseil." juin 2021. <https://www.academiesciences.fr/fr/Rapports-ouvrages-avis-et-recommandations-de-l-Academie/one-health-un-monde-une-seule-sante.html>.
- Aggeri, Franck. 2017. « Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations ». *M@n@gement* Vol. 20 (1): 28-69.
- Association santé environnement France. 2020. "Lettre Envoyée Aux Ministres | Association Santé Environnement France." mai 2020. <https://www.asefasso.fr/actualite/sante-humaine-sante-animale-et-sante-des-ecosystemesone-health-lettre-envoyee-aux-ministres/>.
- Austin, John Langshaw. 1975. *How to Do Things with Words*. J.O Urmson. Eastford, CT: Martino Fine Books.
- Barrier, Jacques, Claire Georges-Tarragano, Barthélemy Saccoman, Frédéric Pierru, et Harold Astre. 2015. *Le temps, une dimension indispensable du soin*. Presses de l'EHESP. <http://www.cairn.info/soigner-l-humain--9782810903962-page-95.htm>.
- Bickenbach, Jerome. 2015. "WHO's Definition of Health: Philosophical Analysis." In *Handbook of the Philosophy of Medicine*, edited by Thomas Schramme and Steven Edwards, 1–14. Dordrecht: Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8706-2_48-1.
- Boorse, Christopher. 1977. "Health as a Theoretical Concept." *Philosophy of Science*

- 44 (4): 542–73. <https://doi.org/10.1086/288768>.
- Boston, Jonathan. 2011. « Basic NPM Ideas and their Development ». In *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Routledge.
- Bretonnière, Sandrine. 2016. 1. *Autonomie performative et espace des subjectivités en oncologie*. Érès. <http://www.cairn.info/la-dynamique-sociale-des-subjectivites-en-cancerol--9782749252971-page-25.htm>.
- Chamoïn, Ariane, and Étienne Maclouf. 2021. “Les enseignements de la crise Covid pour la gestion de la complexité : la perspective One Health.” *Gestion et management public*, no. Numéro spécial Covid: 8.
- Dumesnil, Julien. 2011. *Art médical et normalisation du soin*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.dumes.2011.01>.
- Domin, Jean-Paul. 2013. « Quand l’hôpital se moque de la charité, son compromis fondateur est rompu ». *Revue du MAUSS* 41 (1): 41-52. <https://doi.org/10.3917/rdm.041.0041.DGAL>.
- 2021a. “Plaquette : UNE NOUVELLE DGAL POUR UN MONDE QUI CHANGE.”
- Dumez, Hervé, et Étienne Minvielle. 2017. « L’e-santé rend-elle la démocratie sanitaire pleinement performative ? » *Systemes d’information management* Volume 22 (1): 9-37.
- Gaudin, Thierry. 2013. *La prospective*. Paris cedex 14, France: Presses Universitaires de France. <https://doi-org.gutenberg.univ-lr.fr/10.3917/puf.gaudi.2013.01>
- Grimaldi, André, et Jean Paul Vernant. 2017. « Réflexions sur les modalités de financement des hopitaux ». *L’information psychiatrique* Volume 93 (1): 21-26.
- Hamilton, Richard P, and MPhil Pgce. 2010. “The Concept of Health: Beyond Normativism and Naturalism,” 7.
- Le Breton, Julien , et Pascal Clerc. 2015. « Science&Santé n°28 - Changement climatique : Menaces sur notre santé ! » s. d. calameo.com. Consulté le 12 août 2021. <https://www.calameo.com/read/005154450d49eae86a268>.
- Maclouf, Etienne. s. d. « Malaise Dans Les Ehpad : Une Question de Moyens, Mais Pas Seulement ». *The Conversation*. Consulté le 12 août 2021. <http://theconversation.com/malaise-dans-les-ehpad-une-question-de-moyensmais-pas-seulement-93761>.
- Meyer, Morgan, and Susan Molyneux-Hodgson. 2011. “« Communautés épistémiques » : une notion utile pour théoriser les collectifs en sciences ?” *Terrains & travaux* n° 18 (1): 141. <https://doi.org/10.3917/tt.018.0141>.
- Michalon, Jérôme. 2019. “ONE HEALTH AU PRISME DES SCIENCES SOCIALES : QUELQUES PISTES DE LECTURE.” *Bull. Acad. Vét. France*, 5. <https://doi.org/10.4267/2042/70672>.
- Ministère de l’Agriculture, et de l’Alimentation, Direction générale, de l’alimentation, and DGAL. 2020b. “Plan stratégique 2021-2023La DGAL fixe sa feuille de route 2021-2023 et transforme son organisation.” November 2020. <https://agriculture.gouv.fr/la-dgal-fixe-sa-feuille-de-route-2021-2023-ettransforme-son-organisation>.
- Olivier de Sardan, J.-P. 2008. “La Politique Du Terrain. Sur La Production Des Données En Socio-Anthropologie.” In *La Rigueur Du Qualitatif. Les Contraintes Empiriques de l’interprétation Socio-Anthropologiques*, 39–104. Louvain-La - Neuve: Bruylant-Academia.
- Picard, Robert, Hélène Serveille, et Antoine Vial. s. d. « RAPPORT « Technologies et connaissances en santé » », 62.

Table des figures

Figure 1 : Schéma général de la recherche doctorale	32
Figure 2 : Chronologie illustrative de la prise en charge des enjeux agroenvironnementaux et sanitaires émergents par le secteur public français.	45
Figure 3 : Étapes de la formulation de la problématique	143
Figure 4 : Frise chronologique de la thèse.....	148
Figure 5 : Photographie du <i>German centre for integrative biodiversity research</i>	156
Figure 6 : Identification du maximum de caractères relatifs à la notion de résultat dans la littérature gestionnaire	176
Figure 7 : Objets gestionnaires d'intérêt sélectionnés pour notre exploration	178
Figure 8 : Cadre conceptuel général de la Gestion par résultat (Mazouz 2017, 24)	225
Figure 9 : Schéma de stratégie de construction du guide de terrain	229
Figure 10 : Dimensions relatives à la notion de résultat identifié dans la littérature	230
Figure 11 : Guide de terrain	239
Figure 12 : Approches intégrées de la santé dans le nexus environnement santé	252
Figure 13 : Flow chart de la revue de littérature sur le Nexus environnement -santé	257
Figure 14 : Schéma de One Health comme une approche parapluie (Gibbs 2014)	268
Figure 15 : Résultat d'analyse lexicométrique par Iramuteq	281
Figure 16 : Nuage de mots généré par les participants à l'atelier iDiv	317
Figure 17 : Présentation synthétique des niveaux d'apports managériaux rencontrés dans la thèse.....	388
Figure 18 : Mots-clés et concepts connexes rattachés à la notion de rencontrés dans nos explorations de terrain	390
Figure 19 : Schéma du cadre conceptuel pour la formulation de résultats	401
Figure 20 : Proposition de schéma de paiement au résultat environnemental par un intermédiaire local	433

Liste des tableaux

Tableau 1 : Illustrations d’externalités positives et négatives associées aux activités agricoles et secteurs publics impliqués dans leur gestion	43
Tableau 2 : Critiques des politiques agroenvironnementales et proposition de solutions liées à l’adoption de paiement au résultat	62
Tableau 3 : Présentation synthétique des représentations du rôle du contrôle de gestion selon (Sponem and Pezet 2021)	112
Tableau 4 : Récapitulatif des dimensions à explorer durant la recherche doctorale.....	182
Tableau 5 : Conditions d’énonciation des discours dans les terrains explorés	186
Tableau 6 : Description du profil professionnel des Praticiens One Health rencontrés	285
Tableau 7 : Tableau proposé lors de l’atelier iDiv et exemples de contributions	309
Tableau 8 : Observations des propositions d’objectifs par les participants durant l’atelier ..	313
Tableau 9 : Observations des propositions de résultat par les participants durant l’atelier...	315
Tableau 10 : Extrait du cas pilote UK& sur la formulation des indicateurs de résultat	359
Tableau 11 : Scénario n°1 : Maximiser la production de biodiversité	403
Tableau 12 : Scénario n°2 : Considérer le respect du cahier des charges comme un résultat	404
Tableau 13 : Scénario n°3 : Concevoir le résultat comme une production agricole standardisée	406
Tableau 14 : Scénario n°3 bis : Établir un marché local pour la production d’un résultat standardise.....	407

Liste des encadrés

Encadré 1 : Définition du terme ‘externalité’ (Encyclopædia Universalis 2022)	42
Encadré 2 : Les principes de la démarche holistique	76
Encadré 3 : Critères de définition d’une situation complexe dans la recherche doctorale.....	78
Encadré 4 : Définition du principe de précaution	87
Encadré 5 : Définition de ‘ <i>result</i> ’ en anglais	93
Encadré 6 : Définition de ‘Notion’	100
Encadré 7 : Éclairages de la notion de résultat dans une approche ‘ <i>One Best way</i> ’	103
Encadré 8 : Définition du ‘contrôle de gestion’ (Cohen 2000a, 85).....	111
Encadré 9 : Caractéristiques d’un bon résultat en contrôle de gestion	113
Encadré 10 : Extrait de l’article de Matzdorf and Lorenz (2010) sur les avantages attendus d’un paiement au résultat	120
Encadré 11 : Contexte favorable au développement d’une approche critique	153
Encadré 12 : Définition de la ‘Science transformative’	163
Encadré 13: Positionnement de recherche des <i>post normal sciences</i> (Funtowicz and Ravetz 1994, 4)	164
Encadré 14 : Résumé des principes du modèle des Sciences de la Nature	190
Encadré 15 : Hypothèses épistémologiques communes des paradigmes constructivistes d’après Gavard-Perret (2018)	195
Encadré 16 : Trois hypothèses sur lesquelles fonder la recherche en sciences de gestion (David 2012, 112)	197
Encadré 17 : Les quatre champs de questionnement structurant le guide de terrain	232
Encadré 18 : Paramètres de la recherche de publication sur <i>Web of Science</i>	253
Encadré 19 : Critères d’inclusion et d’exclusion des publications dans notre étude	255
Encadré 20 : Illustration des difficultés à proposer des critères innovants d’évaluation des approches intégrées de la santé.....	262
Encadré 21 : Définition de One Health (OHHLEP 2021).....	269
Encadré 22 : Institution et institutionnalisation : positionnement de la thèse.....	272
Encadré 23 : Praticiens One Health dans le secteur public.....	277
Encadré 24 : Les quatre axes de questionnement aux praticiens One Health	286

Encadré 25 : Description des micromobilisations comme espaces de construction des idées	290
Encadré 26 : Structure du déroulé de l’atelier à iDiv	305
Encadré 27 : Objectifs du Result-based payment network	332
Encadré 28 : Présentation de l’instrument de gestion ‘paiement au résultat’ par le <i>Result-based payment network</i>	332
Encadré 29 : Définition de ‘Typologie’	391
Encadré 30 : Définition d’allégation (CNRTL 2023).....	417

Table des matières

Sommaire	13
Principales abréviations	15
Glossaire de termes employés dans le manuscrit	17
Note aux lecteurs et lectrices	21
Avant-propos	22
Introduction générale	25
Vers une gestion publique par les résultats pour des enjeux écologiques et sanitaires ?.....	25
Construire une exploration de la notion de résultat	28
Structure générale de la recherche	31
PARTIE 1 : Contexte et problématique	37
Chapitre 1 - Enjeux émergents, crise de légitimité et paiement au résultat dans le secteur public	39
Introduction du Chapitre 1	39
1.1. Émergence d'enjeux écologiques et sanitaires en lien avec l'agriculture	39
1.1.1. Prise de conscience de la complexité et de la fragilité des agroécosystèmes	39
1.1.1.1. De la multiplication des crises sanitaires et environnementales	39
1.1.1.2 Vers une prise de conscience sociétale	41
1.1.1.3 Une mobilisation du secteur public et enjeux associés	41
1.1.2 Externalités liées aux productions agricoles	42
1.1.3 Prise en charge sectorielle des enjeux par le secteur public	44
1.1.3.1 De l'investissement des thématiques nouvelles par le secteur public	44
1.1.3.2 De la contribution des connaissances scientifiques à la construction des problèmes publics	46
1.1 Crise de légitimité des politiques publiques agricoles	47
1.2.1 Critique des politiques publiques (agro)environnementales existantes	47
1.2.1.2 'Ménager la chèvre et le chou', une ambition nécessairement ambivalente	48
1.2.1.3 Une mauvaise performance sur des objectifs aux faibles ambitions	48
1.2.1.4 Une mise en œuvre compliquée	50
1.1.2 Critiques de la pertinence de la gestion du secteur agricole par le secteur public	50
1.2.2.1 Des fonds publics pour soutenir des activités privées	50
1.1.2.2 L'administration publique : un gestionnaire parmi d'autres	51
1.1.2.3 Une légitimité du secteur public fragilisée	52

1.1.3	Illustration de tensions et crise de légitimité à l’interface Agriculture – environnement – santé : le cas de la Politique Agricole Commune	54
1.2.3.1	Une brève histoire de la Politique Agricole commune et de la place des enjeux agricoles et de santé dans ses réformes successives.....	54
1.2.3.1.1	Le contexte de création de la PAC	54
1.2.3.1.2	L’objectif productiviste de la PAC à sa création	54
1.2.3.1.3	La prise en considération d’autres éléments	55
1.2.3.1.4	Une unique politique pour des agricultures diverses	55
1.1.3.2	Les défis de l’évaluation de performance de la PAC	55
1.2.4	Vers une nouvelle réforme ou un changement profond de politique agricole ?	57
1.2.4.1	Un appel à une considération systémique des enjeux au croisement agriculture – environnement – santé.....	57
1.2.4.2	Un appel à innover sur la gestion des externalités aux productions agricoles	57
1.3	Structuration d’un discours sur l’adoption de paiements au résultat.....	58
1.3.1	Paiement au résultat fait son chemin dans les réflexions européennes	58
1.3.1.1	Un paiement au résultat pensé comme un changement de paradigme	58
1.3.1.2	Une volonté de la Commission européenne d’adopter une approche orientée résultat dans la PAC	58
1.3.1.2	Un premier retour d’expérience sur les paiements au résultat en Europe	59
1.3.2	Avantages attendus du paiement au résultat	60
1.3.3	Discours polyphonique	64
1.3.3.1	La voix des économistes des politiques agroécologiques	64
1.3.3.2	La voix des gestionnaires publics	65
1.3.3.3	La voix des scientifiques de la préservation de l’(agro) environnement	65
	Conclusion du chapitre 1	66
	Chapitre 2 - Complexités de la conception d’un résultat pour des enjeux émergents	69
	Introduction du chapitre 2.....	69
2.1	Conception des paiements au résultat vu au prisme de la <i>Garbage Can Theory</i>	69
2.1.1	” Problematic preferences, Unclear technology, Fluid participation”	70
2.1.1.1	Des préférences problématiques : land sparing vs Land sharing	70
2.1.1.2	Une technologie incertaine : l’exemple de l’agriculture de précision	71
2.1.1.3	Une participation fluide	71
2.1.2	Rencontre de choix, solutions, problèmes	72
2.1.2.1	” Collection of choices looking for problems”	72
2.1.2.2	” Issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired.”	73
2.1.2.3	” Solutions looking for issues to which they might be an answer”	73
2.1.2.4	”Decision makers looking for work”	74
2.2	Rencontre d’une complexité biologique et d’une complexité gestionnaire autour d’enjeux émergents	74

2.2.1. Théorie de la complexité et approche holistique	74
2.2.1.1 La complexité au sens d'Edgard Morin	74
2.2.1.2 La complexité théorisée par les sciences de gestion	75
2.2.1.3 L'approche holistique	76
2.2.1.4 Notre définition de la complexité dans la thèse	78
2.2.2 Complexité gestionnaire dans le secteur public	78
2.2.2.1 La gestion publique de la santé humaine	79
2.2.2.2 La gestion publique de l'environnement	79
2.2.3 Complexité biologique du Vivant	80
2.2.3.1 La nature de la connaissance scientifique biologique	81
2.2.3.2 Les difficultés de contrôle et de suivi	81
2.2.3.3 Le temps de la gestion et le temps de la Nature	82
2.2.3.4 L'estimation de l'imputabilité	82
2.2.3.5 Le niveau de désirabilité d'un bien public	82
2.3 Défis gestionnaires des paiements au résultat basés sur la science	83
2.3.1 Les chercheurs comme 'prête-voix' partiales	84
2.3.2 La dimension politique du savoir scientifique	84
2.3.3 La dimension d'évaluation associée au résultat	85
2.3.4 La légitimité et la responsabilité de la formulation du résultat	86
2.4 Précaution et prévention : influences sur la notion de résultat	86
2.4.1 Le principe de précaution et la prévention	86
2.4.2 Une absence peut-elle aussi être un résultat ?	88
2.4.2.1 Le 'résultat-production'	88
2.4.2.2 Le 'résultat-absence'	88
Conclusion du chapitre 2	89
Chapitre 3 – Prendre le 'résultat' comme objet d'étude gestionnaire	91
Introduction au chapitre 3	91
3.1 Définition et termes associés au 'résultat'	91
3.1.1 Exploration de définitions de 'résultat'	92
3.1.1.1 Le terme 'résultat' : quelques définitions	92
3.1.1.1.1 L'étymologie	92
3.1.1.1.2 La définition dans le langage courant français et anglais	92
3.1.1.1.3 Le choix de la définition anglaise pour la recherche doctorale	93
3.1.1.2 Le terme "résultat" en gestion	94
3.1.1.2.1 Le résultat dans la littérature en gestion générale	94
3.1.1.2.2 Le résultat dans la littérature en gestion publique	94
3.1.1.3 L'orientation résultat, gestion par les résultats, management par les objectifs et vocables assimilés : une présentation des termes utilisés	95

3.1.2	Définition des termes fréquemment associés au 'résultat'	96
3.1.1.2.1.	Output et Outcome	96
3.1.1.2.2.	Impact	98
2.1.1.2.3.	Objectif	98
2.1.1.2.4.	Performance et évaluation	99
3.1.3	De la définition à la notion de résultat	99
3.1.3.1	Le positionnement de la recherche vis-à-vis de la définition	99
3.1.3.2	Comment explorer une notion	100
3.2	Historique de l'orientation résultat en sciences de gestion	101
3.2.1	Émergence des approches 'par le résultat' dans la gestion privée	101
3.2.1.1	Le 'résultat' apparaît en gestion industrielle	102
3.2.1.1.1	One best way : rationalité et généricité	102
3.2.1.1.2	Éclairage de la notion de résultat	102
3.2.1.2	L'orientation résultat pour la gestion du secteur privé	103
3.2.2	L'orientation résultat gagne le secteur public	104
3.2.2.1	Distinction entre orientation résultat en interne aux organisations ou vis-à-vis d'un tiers	104
3.2.2.2	Arguments en faveur d'une orientation résultat dans le secteur public	104
3.2.2.3	Rôle des experts et des organisations internationales	105
3.2.2.4	Instrumentalisation du secteur public avec des outils du secteur privé	106
3.2.3	L'orientation résultat au cœur du Nouveau Management Public	107
3.2.3.1	Courants de réformes du Nouveau Management Public	107
3.2.3.1.1	Une doctrine qui repose sur des principes homogènes	107
3.2.3.1.2	L'adoption de l'orientation résultat en France et en Europe	107
3.2.3.2	Le développement d'outils et d'instruments de gestion	107
3.2.3.3	Culture gestionnaire et critique du Nouveau Management Public	108
3.2.3.3.1	Le rapport entre politique et administration	108
3.2.3.3.2	L'importance des agences	109
3.2.3.3.3	L'imputabilité des gestionnaires et stratégies d'évitement	109
3.2.3.3.4	Une rupture par rapport à la gestion par les moyens	110
3.2.3.3.5	L'esprit du Nouveau Management Public remis en cause	110
3.3	Notion de résultat au prisme du Contrôle de gestion et de la comptabilité	111
3.3.1	Le contrôle de gestion et son éclairage sur le résultat	111
3.3.1.1	Présentation synthétique des objets d'étude en contrôle de gestion	111
3.3.1.2	Éclairages du contrôle de gestion sur la notion de résultat	113
3.3.2	La comptabilité environnementale	114
3.3.2.1	Un objectif de reddition de compte à des observateurs extérieurs	114
3.3.2.2	Comptabilité et sciences de conservation : des questionnements communs	115
3.3.2.3	Des travaux de recherche en cours	115
3.4	Étudier le résultat gestionnaire scientifiquement pertinent	116

3.4.1 Les sciences de gestion sont peu présentes sur les enjeux du vivant	116
3.4.1.1 Traitement en littérature de gestion générale	117
3.4.1.2 Management public	118
3.4.1.3 Des thématiques peu investies par les chercheurs en science de gestion	118
3.4.1.4 Qui déploie des discours managériaux dans ce cas ?	119
3.4.2 Les sciences du vivant investissent les enjeux des sciences de gestion	119
3.5 Un besoin d’approfondir l’exploration du résultat	121
3.5.1 Le renforcement des approches interdisciplinaires entre sciences de gestion et sciences du vivant	122
3.5.2 Le renforcement des analyses en management public au croisement agriculture - environnement - santé	123
3.5.3 L’approfondissement de la réflexion autour de l’outil de gestion ‘paiement au résultat’	123
Conclusion chapitre 3	124
Chapitre 4 - Cadre théorique et problématique de recherche	127
Introduction chapitre 4	127
4.1 Performativité : concept et mobilisation en recherche sur les discours	127
4.1.1 Qu’est-ce que la performativité ?	127
4.1.1.1 La définition de la performativité	127
4.1.1.2 Les conditions de performativité d’un énoncé	128
4.1.2 Distinction entre performativité et termes couramment associés	129
4.1.2.1 Performativité et performance	129
4.1.2.2 Performativité et autoprojection réalisatrice	130
4.1.3 Courants de recherche sur la performativité et la performativité critique	130
4.1.3.1 Les trois courants historiques d’étude en performativité	130
4.1.3.2 La performativité appliquée au management public	131
4.1.3.3 Les études en performativité critiques	131
4.2 Performativité critique : cadre théorique de la recherche	132
4.2.1 Exemples de mobilisation de la performativité critique	132
4.2.1.1 Le paradigme rationaliste dans les sciences	133
4.2.1.2 Des performativités de doctrines à travers les disciplines : la métaphore de la santé	134
4.2.1.3 La performativité des indicateurs et instruments de gestion	135
4.2.2 Conséquences du choix de la performativité critique comme cadre conceptuel	136
4.2.2.1 La performativité comme approche de recherche	136
4.2.2.2 La performativité comme pratique	136
4.2.2.2.1 La nature des énoncés performatifs (ce qui est dit)	136
4.2.2.2.2 Le locuteur (qui le dit)	137
4.2.2.2.3 Le contexte de la performativité (quel espace d’énonciation)	138
4.2.2.2.4 La conformité à une procédure existante	138

4.2.2.2.5 L'intention d'agir	139
4.2.2.2.6 Apprécier le succès performatif des énoncés	139
4.2.2.2.7 Concurrence entre doctrines et concurrences entre communautés	139
4.2.2.3 La garbage can theory invite à questionner la performativité des énoncés sur le résultat ...	140
4.3 Problématique de recherche	140
Conclusion du chapitre 4	144

***PARTIE 2 Démarche et stratégie* 145**

Chapitre 5 - Genèse du projet doctoral et rapport à la recherche 147

Introduction du chapitre 5	147
5.1 Genèse d'une recherche doctorale interdisciplinaire et européenne	149
5.1.1 Genèse du sujet de la recherche doctorale	149
5.1.1.1 Une entrée sur le résultat par l'économie des politiques agricoles	149
5.1.1.2 La construction du projet de thèse inspirée par la comptabilité environnementale	150
5.1.2 Inscription de la recherche dans le dispositif FCPR	150
5.1.3 Inscription de la recherche au LARGEPA	151
5.1.4 Cultiver un positionnement à l'interface science - décision publique.....	152
5.1.4.1 Le positionnement vis-à-vis du rôle du secteur public	152
5.1.4.2 Le choix des sciences de gestion : entre connaissances scientifiques et action	152
5.1.4.3 Une position de recherche privilégiée	153
5.1.5 Construction d'un partenariat de recherche interdisciplinaire franco-allemand	154
5.1.5.1 Une volonté de recherche approfondie dans le champ de l'écologie	154
5.1.5.2 Un renforcement de la dimension européenne	154
5.2 Immersion à iDiv et construction d'une observation participante	155
5.2.1 iDiv, entre excellence académique et conseil au secteur public	155
5.2.1.1 Présentation du German centre for integrative biodiversity research.....	155
5.2.1.2 Le département ESS.....	157
5.2.1.2.1 La recherche en sciences humaines et sociales	157
5.2.1.2.2 La Politique Agricole Commune évaluée pour son impact environnemental	158
5.2.1.2.3 Un intérêt pour la santé	158
5.2.1.3 Atmosphère de recherche à iDiv	159
5.2.2 Rapport à la recherche et au fait scientifique à iDiv	160
5.2.3.1 Relativement peu de réflexivité sur la recherche	160
5.2.3.1.1 Pas de réflexivité sur les fondements épistémologiques	161
5.2.3.1.2 Peu de réflexivité sur les conséquences des productions scientifiques	161
5.2.3.2 Des chercheurs 'transformatifs' et 'post-normaux'	162
5.2.3.2.1 Protéger la biodiversité et la Nature comme objectif de recherche.....	162
5.2.3.2.2 Les sciences transformatives	163
5.2.3.2.3 Les 'Post – normal sciences'	163

5.2.3.2.4 'It depends' comme état d'esprit.....	164
5.2.3 Trouver sa place en observation participante.....	165
5.2.5.1 Entre science studies et intermédiaire sécant.....	165
5.2.5.2. Description de situations d'observation participante et intérêt d'iDiv pour mes travaux en management public	166
5.2.5.3. Quand les scientifiques s'emparent des sciences sociales.....	167
5.3 Influences des conditions de recherche sur le design	168
5.3.1 Influences de l'immersion à iDiv sur la conduite de la recherche	168
5.3.2 L'impact du Covid et ouverture d'opportunités de recherche	169
Conclusion du chapitre 5	170
Chapitre 6 - Stratégie et design de la recherche	171
Introduction du chapitre 6.....	171
6.1 Stratégie de cartographie outillée des représentations de résultats gestionnaires	171
6.1.1 Construction préalable d'un guide de terrain.....	172
6.1.1.1 Emploi de la terminologie "résultat".....	172
6.1.1.2 Identification de dimensions à partir de la littérature gestionnaire	172
6.1.1.3 Procéder par des extrapolations à partir de connaissances : inspiration de stratégies de recherches sur la biodiversité	173
6.1.1.4 Mobilisation du guide de terrain pour guider les observations et identifier d'éventuelles innovations.....	174
6.1.2 Identification des dimensions du résultat	174
6.1.2.1 Choix des champs de littérature à approfondir.....	175
6.1.2.1.1 Les caractères du résultat au prisme de la théorie des organisations	175
6.1.2.1.2 Les caractères du résultat à la lumière de la Gestion par résultat	175
6.1.2.2 Questionnement de ces champs	176
6.2 Construction croisée entre approche exploratoire et objet gestionnaire	177
6.2.1 Approche exploratoire autour du terme de résultat	177
6.2.2 Approche exploratoire par les thématiques mises en gestion	177
6.2.2.1 La biodiversité (agricole).....	179
6.2.2.2 Les approches intégrées de la santé	179
6.2.2.3 L'approche One Health.....	179
6.2.3 Approche exploratoire par les modes d'énonciation.....	180
6.2.3.1 Observer la notion de résultat dans plusieurs communautés épistémiques	180
6.2.3.2 Observer la notion de résultat mise en avant dans plusieurs canaux de communication	180
6.2.3.2.1 L'énonciation dans la sphère des sciences naturelles	180
6.2.3.2.2 L'énonciation dans la sphère académique en management	181
6.2.3.2.3 L'énonciation dans le secteur public.....	181
6.2.3.2.4 L'énonciation à l'interface science -décision publique.....	181

6.2.4	Conséquences sur la stratégie de sélection des terrains à explorer	182
6.3	Présentation des terrains d'exploration	183
6.3.1	Le paiement au résultat pour la protection de la biodiversité	183
6.3.1.1	Les études de cas pilote de paiement au résultat en Europe	183
6.3.1.2	Un atelier avec des scientifiques de la conservation à iDiv	183
6.3.2	Approches intégrées du nexus environnement - santé	184
6.3.3	Approche One Health dans le secteur public en Europe	184
6.3.4	Correspondance entre les dimensions de notre champ d'exploration et les terrains	185
	Conclusion du chapitre 6	187
Chapitre 7	- Posture épistémologique et méthodes	189
	Introduction chapitre 7	189
7.1	Univers épistémologiques traversés au cours de la recherche	189
7.1.1	Rencontre entre le modèle des sciences de la Nature et de l'artificiel	190
7.1.1.1	Le modèle des sciences de la Nature	190
7.1.1.2	Le modèle des sciences de l'artificiel	191
7.1.2	Observations des cultures de recherche durant la thèse	192
7.1.2.1	À iDiv dans une équipe de recherche en écologie	192
7.1.2.2	En sciences de gestion	193
7.1.3	Compétitions entre disciplines.....	194
7.2	Positionnement constructiviste pragmatiste critique	194
7.2.1	Approches constructivistes en sciences de gestion.....	194
7.2.2	Justification du positionnement critique	196
7.2.3	Exploration ou enquête pragmatiste ?	198
7.3	Conséquences du positionnement épistémologique sur les méthodes et la validation de la thèse	199
7.3.1	Choix de l'approche abductive et réursive	199
7.3.1.1	La définition de la démarche abductive	199
7.3.1.2	Les différences entre Abduction, induction et déduction	200
7.3.1.3	Les différents niveaux d'abduction et la création d'hypothèses	200
7.3.1.4	Un choix contraint par les modalités de la thèse	202
7.3.2	Approches méthodologiques retenues	202
7.3.2.1	La tactique de collecte des données d'observations	202
7.3.2.1.1	Reconnaître la validité des connaissances construites dans d'autres paradigmes épistémologiques de recherche	202
7.3.2.1.2	Créer un espace d'observation plutôt qu'une observation ponctuelle.	203
7.3.2.2	Le traitement des données d'observation.....	203
7.3.2.2.1	Recours au codage qualitatif	204
7.3.2.2.2	Logiciels utilisés dans la recherche	204
7.3.3	Conséquences sur la validation de la recherche	204

7.3.3.1	Justification de la fiabilité de la recherche	205
7.3.3.1.1	La présentation des interférences lors du processus d’observation et de collecte des données	205
7.3.3.1.2	La fiabilité des codages de données	206
7.3.3.2	Justification de la validité interne et externe de la recherche	206
7.3.3.2.1	La justification de la validité interne des connaissances	206
7.3.3.2.2	La justification de la validité externe des connaissances	207
	Conclusion chapitre 7	207
Chapitre 8 - Outillage par construction d’un guide de terrain au prisme des sciences de gestion		209
	Introduction chapitre 8	209
8.2	Notion de résultat au prisme de la théorie des organisations	210
8.2.1	Chronologie des écoles en théorie des organisations	210
8.2.2	Notion de résultat au prisme de ces écoles	210
8.2.2.1	L’école classique ou les origines des théories des organisations	211
8.2.2.2	L’école des relations humaines 1930	212
8.2.2.2.1	Mary Parker Follet comme précurseur	212
8.2.2.2.2	Elton Mayo et les expériences d’Hawthorne	213
8.2.2.3	L’école de la prise de décision 1940	214
8.2.2.4	L’école néo-classique, ou empirique	216
8.2.2.5	L’école sociotechnique 1960	217
8.2.2.6	L’école systémique ou de la contingence structurelle 1960	217
8.2.2.7	L’école sociologique (1980)	219
8.2.2.8	L’école économique (1980)	219
8.3	Notion de résultat au prisme de la gestion par résultat (Mazouz 2017)	220
8.3.1	La gestion par le résultat dans le secteur public : présentation et limites	221
8.3.1.1	La définition de la Gestion par résultat	221
8.3.1.2	Les propositions gestionnaires de la Gestion par résultat	221
8.3.1.3	Les limites du cadre de la Gestion par résultat pour notre recherche	222
8.3.1.3.1	Limites sur le potentiel de mise en application de ce modèle de gestion auprès d’agriculteurs	223
8.3.1.3.2	Limites sur le niveau de compatibilité de la Gestion par résultat et le ‘paiement au résultat’	223
8.3.1.3.3	Limites sur la réflexion sur les indicateurs de résultat	224
8.3.1.3.4	Limites sur le type de thématiques mises en gestion	224
8.3.2	Cadre conceptuel de gestion par résultats (Mazouz 2008)	224
8.3.2.1	Résultat en termes d’orientation	226
8.3.2.2	Résultat en termes de prestation	227

8.3.2.3	Résultat en termes de gestion	227
8.3.2.4	Résultat comme point de cristallisation d'enjeux gestionnaires variés	228
8.4	Construction du guide de terrain	228
8.4.1	Méthode de construction du guide de terrain	229
8.4.1.1	Stratégie générale de construction du guide de terrain	229
8.4.1.2	Identification des dimensions relatives à la notion de résultat et leurs variations	230
8.4.1.3	Regroupement des dimensions en catégories utiles pour l'exploration de terrain	231
8.4.2	Description du guide de terrain	233
8.4.2.1	Champ 1 : Dimensions relatives à la nature et à l'indicateur de résultat	233
8.4.2.2	Champ 2 : Dimensions relatives à la formulation du résultat pertinent	234
8.4.3.3	Champ 3 : Dimensions relatives à l'intégration du résultat dans le processus gestionnaire	236
8.4.3.4	Champ 4 : Dimensions relatives à la mobilisation du résultat pour l'évaluation de la performance	237
	Conclusion du chapitre 8	238
PARTIE 3 : Observations de terrain.....		245
Chapitre 9 – Allégations managériales dans les publications scientifiques du nexus environnement – santé		247
	Introduction du chapitre 9	247
9.1	Problématique et méthode de revue systématique du nexus	248
9.1.1	Présentation du Nexus environnement santé	248
9.1.1.1	Le terme 'nexus'	248
9.1.1.2	Le terme 'environnement'	248
9.1.1.3	Le terme 'santé'	249
9.1.2	Recherche des allégations managériales dans des publications scientifiques	249
9.1.3	Délimitation de l'exploration	251
9.1.3.1	Sélection de 7 'approches intégrées de la santé'	251
9.1.3.2	Le choix d'exclure One Health de notre étude	252
9.1.4	Construction du corpus de publications par une revue systématique de la littérature	253
9.1.4.1	La méthode de collection des articles en un corpus	253
9.1.4.2	Les critères de construction du corpus étudié	254
9.2	Identification des allégations managériales	258
9.2.1	Méthode : identification par la grounded theory	258
9.2.2	Repérage des allégations managériales pour chaque approche	259
9.2.3	Présentation à la Conférence <i>Nature & Health 2021</i>	260
9.3	Éclairage sur la notion de résultat au prisme du nexus environnement santé	260
9.3.1	Rapports au 'résultat' observables dans le nexus	260
9.3.2	Rapport entre résultat et finalité de la connaissance scientifique	261
9.3.3	Rapports à la performance et à la complexité	261

9.3.4 Innover sur les métriques de la performance	262
9.3.5 Importance de l'éthique dans la définition d'un bon résultat	263
9.3.6 Discussion et limites de l'étude du nexus comme niche de performativité	264
9.3.6.1 La limite du nexus : une niche de performativité	264
9.3.6.2 La limite des propositions de résultat comme une partie des allégations managériales	265
Conclusion du chapitre 9	265
Chapitre 10 – Discours sur le résultat dans des entretiens de praticiens One Health en Europe	
.....	267
Introduction chapitre 10	267
10.1 Présentation de l'approche One Health	267
10.1.1 Tentative de définition l'approche One Health	267
10.1.1.1 Définition 'parapluie' de One Health	267
10.1.1.2 Définition officielle récente.....	269
10.1.2 Bref historique et tentatives d'institutionnalisation de One Health	270
10.1.2.1 One Health de l'antiquité à nos jours	270
10.1.2.2 Historique de One Health et exploration de la notion de résultat	271
10.1.2.3 Institutionnalisation d'un problème public par One Health.....	272
10.1.2.4 Institutionnalisation à l'œuvre durant la recherche doctorale	273
10.1.2.5 Catalyse par la crise Covid	274
10.1.3 Présentation des praticiens One Health	275
10.1.3.1 Définition des « praticiens de One Health »	275
10.1.3.2 Praticiens One Health dans plusieurs secteurs d'activité	276
10.2 Problématique et construction d'exploration sur One Health	277
10.2.1 Problématique sur le terrain One Health.....	277
10.2.2 Précautions pour l'observation d'une performativité en cours	278
10.2.3 Collecte et traitement des données d'observation	279
10.2.3.1 Approbation par un comité d'éthique ad hoc	279
10.2.3.2 Transcription intégrale des entretiens.....	280
10.2.3.3 Traitement du corpus français par Iramuteq	280
10.2.3.4 Codage qualitatif dans N'vivo	283
10.3 Terrain d'observation 1 : Entretiens avec des praticiens One Health.....	283
10.3.1 Praticiens One Health considérés comme entrepreneurs institutionnels.....	283
10.3.2 Recrutement des participants	284
10.3.3 Construction interdisciplinaire des guides d'entretien	286
10.3.4 Déroulé des entretiens.....	287
10.4 Terrain d'observation 2 : <i>Bulletin Board</i> One Health.....	288
10.4.1 Présentation de l'association 1S	288
10.4.2 Investir les dimensions managériales de One Health.....	289

10.4.3	Observation d'une micromobilisation	290
10.4.4	Construction du <i>Bulletin Board</i>	290
10.5	Analyse et discussion sur sa notion de résultat dans la communauté épistémique One Health	291
10.5.1	Observations One Health guidées par notre guide de terrain	292
10.5.1.1	Observations One Health et nature des indicateurs de résultat	292
10.5.1.2	Observations One Health et formulation du résultat	293
10.5.1.3	Observation du résultat et place du résultat dans l'action	294
10.5.1.4	Observations One Health et évaluation de la performance	294
10.5.2	Proposition de distinction entre 'résultat objet' et 'résultat processus'	294
10.5.2.1	Résultats portant sur l'objet gestionnaire	295
10.5.2.2	Résultats portant sur un processus de mise en gestion.....	295
10.5.2.3	Deux polarités pour la notion de résultat : discussion à la lumière de la littérature gestionnaire	296
10.6	Discussion sur le potentiel d'innovation gestionnaire de One Health	297
10.6.1	Rapport renouvelé à la gestion de la complexité dans One Health	297
10.6.1.1	Correspondance entre les entretiens One Health et la littérature sur la gestion de la complexité.....	297
10.6.1.2	Valorisation dans la revue de gestion publique GMP	298
10.6.2	One Health et pensée pragmatiste	299
10.6.2.1	L'exploration du volet One Health de manière abductive.....	299
10.6.2.2	La perspective pragmatiste pour appréhender les enjeux gestionnaires One Health	300
	Conclusion du chapitre 10	302
Chapitre 11 – Proposition de résultat pour la protection de la biodiversité lors d'un atelier à iDiv.....		303
	Introduction chapitre 11	303
11.1	Conception d'un atelier sur les paiements au résultat à iDiv.....	303
11.1.1	Le contexte de la proposition d'atelier à iDiv	303
11.1.2	Le fil directeur de l'atelier	304
11.1.3	Les outils d'animation en ligne et position d'observation.....	305
11.2	Conditions de réalisation et méthode de collecte	306
11.2.1	Les participants à l'atelier	306
11.2.2	Les conditions techniques et enregistrement des données.....	307
11.2.3	Méthode de recueil des contributions en coédition simultanée	307
	Phase 1 : Propositions de résultats scientifiquement pertinents (Vert).....	310
	Phase 2 : Approfondissement des réflexions sur le périmètre des résultats	310
	Phase 3 : Lien avec les dimensions gestionnaires induites par les résultats proposés	311
11.3	Données d'observations collectées par écrit	311
11.3.1	Contribution dans le tableau en co-édition	311

11.3.1.1	Les thématiques saisies par les résultats.....	312
11.3.1.2	L'étude des contributions sur les 'Objectifs'	312
11.3.1.3	L'étude des contributions sur les 'Résultats'	314
11.3.1.4	L'étude des constrictions sur les indicateurs de résultat	316
11.3.1.5	Les autres commentaires et contributions dans le tableau	316
11.3.2	Contribution sous forme de nuage de mots sur les défis gestionnaires	317
11.4	Éclairages sur la notion de résultat	318
11.4.1	Les données d'observation orales pour un commentaire d'extraits choisis	319
11.4.2	Éclairage 1 : Surveillance pertinente scientifiquement et exigences de ressources.	319
11.3.1.1	La complexité de la surveillance scientifique du résultat.....	320
11.3.1.2	La pertinence et efficience des efforts de monitoring	320
11.3.1.3	Qui supporte le poids de l'évaluation du résultat ?.....	322
11.4.3	Éclairage 2 : Évaluation de dynamique plus pertinente qu'une évaluation d'état environnemental ?.....	322
11.4.4	Éclairage 3 : Relier le résultat à un paiement : un défi plus gestionnaire que scientifique ? ..	324
11.3.4	Éclairage 4 : Retournement du paiement au résultat vers une rémunération du respect d'un cahier des charges	327
11.3.4.1	Définir le résultat comme plan d'action	327
11.3.4.2	Vers un paiement universel de base en agriculture ?	328
	Conclusion du chapitre 11	329
 Chapitre 12 - Illustration de paiement au résultat dans des cas pilotes européens du RBPN 331		
	Introduction chapitre 12	331
12.1	Présentation du <i>Result-based payment network</i> (RPBN)	331
12.1.1	Groupe de recherche appliquée sur les paiements au résultat.....	331
12.1.2	Source de supports à la réflexion sur les paiements au résultat	332
12.1.3	Focus sur les présentations de cas pilotes du <i>Result-based payment network</i>	333
12.2	Problématique et méthode d'analyse des cas pilotes	334
12.2.1	Integration des descriptions de cas pilotes dans la recherche doctorale	334
12.2.2	Recrutement des cas pilotes.....	335
12.2.3	Description et résumé des cas pilotes	336
12.2.4	Codage des cas pilotes à l'aune du guide de terrain	336
12.3	Observations : présentation individuelle et synthétique des cas pilotes sélectionnés	337
12.3.1	Cas pilote A1: Autriche - Fermes à haute valeur environnementale	337
12.3.2	Cas pilote A2: Autriche - stockage de carbone dans l'humus	338
12.3.3	Cas pilote F1 : Finlande - Aigle royal	339
12.3.4	Cas pilote G1 : Allemagne – Nids de busards cendrés.....	341
12.3.5	Cas pilote G2 : Allemagne – Protection coordonnée des oiseaux de prairie.....	342
12.3.6	Cas pilote G3 & G4 : Allemagne – Biodiversité prairies	343

12.3.7 Cas pilote I4 : Irlande – Pollinisateurs	344
12.3.8 Cas pilote I5 : Irlande – Water catchment	345
12.3.9 Cas pilote I6 : Irlande– Bride Project.....	345
12.3.10 Cas pilote I8 : Irlande – Pearl Mussel project.....	346
12.3.11 Cas pilote I9 : Irlande – Hen Harrier Programme (busard Saint-Martin).....	347
12.3.12 Cas pilote I10 : Irlande - The Burren program	348
12.3.13 Cas pilote N1 : Pays-Bas – multiespèces	351
12.3.14 Cas pilote RBAPS Irlande et Espagne	352
12.3.15 Cas pilote S1 : Suède - Lynx et gloutons	353
12.3.16 Cas Pilote S2 : Suède – paysage et bordures forestières	354
11.3.17 Cas pilote UK2 : Royaume-Uni – pâturages communs dans les Outer Hebrides	356
12.3.18 Cas pilote UK6 : Royaume-Uni – multiobjectifs.....	358
12.4 Analyse des observations à l’aune du guide de terrain	360
12.4.1 Codage des cas pilotes	360
12.4.2 Discussion sur les dimensions de résultats	370
12.4.2.1 Nature des indicateurs de résultat	370
12.4.2.1.1 Résultat et optimum	370
12.4.2.1.2 Type de gestion et objet gestionnaire	370
12.4.2.1.3 Mesurabilité des indicateurs de résultats	372
12.4.2.2 Formulation des résultats	373
12.4.2.2.1 Validité scientifique des résultats choisis	373
12.4.2.2.2 Coordination dans la formulation du résultat	374
12.4.2.2.3 Prise en compte des coûts de transaction	375
12.4.2.3 Intégration du résultat dans l’action	375
12.4.2.3.1 Relier objectif, résultat et moyens	375
12.4.2.3.2 Mobiliser le résultat comme levier pour initier une action en faveur de l’environnement	376
12.4.2.3.3 Contrôler la production de résultat.....	377
12.4.2.4 Évaluation de la performance et rapport à la complexité	377
12.5 Éclairages de la notion de résultat par les cas pilotes	380
12.5.1 Commentaires sur l’éclairage de la notion de résultat	380
12.5.1.1 Une distinction parfois compliquée entre résultat et moyens	380
12.5.1.2 Pas de typologie de résultat	381
12.5.1.3 Similitudes de design de paiement au résultat.....	381
12.5.1.4 Rapport à la complexité dans le cas pilote.....	382
12.5.2 Limites de l’étude des cas pilotes	383
12.5.2.1 Limitations à la généralisation des observations	383
12.5.2.2 Contraintes légales.....	384
Conclusion du chapitre 12	385

PARTIE 4 Apports et perspectives 387

Chapitre 13 - Apports pour la conception de paiements au résultat dans pour le secteur public 389

Introduction du chapitre 13	389
13.1 Construction d'un cadre conceptuel de la notion de résultat	389
13.1.1 Construction d'une typologie pour le cadre conceptuel	390
13.1.1.1 Le besoin d'un choix parmi une multitude de catégorisations possibles	390
13.1.1.2 Les objectifs de la construction d'une typologie des relations au résultat	391
13.1.1.3 Le choix des catégories de notre typologie	392
13.1.2 Catégorie 1 : Nature du résultat	392
13.1.2.1 Le résultat comme output	394
13.1.2.2 Le résultat comme outcome	394
13.1.2.3 Le résultat comme plan de gestion	395
13.1.3 Catégorie 2 : Mobilisation du résultat par les participants de la situation de gestion	396
13.1.3.1 Formulation du résultat	396
13.1.3.2 Responsabilité / imputabilité et la reddition de compte sur les activités du collectif	396
13.1.4 Catégorie 3 : Utilisation du résultat pour l'évaluation de la performance	398
13.1.4.1 Le résultat comme mesure de la performance	398
13.1.4.2 Le résultat comme composante de l'évaluation de la performance	399
13.1.4.3 Peut-on définir des résultats indépendamment d'une évaluation de la performance ?	400
13.1.5 Schéma du cadre conceptuel pour penser la formulation de résultat	400
13.2 Conception de scénarios de paiement au résultat pour la protection de la biodiversité agricole	402
13.2.1 <u>Scénario 1</u> : Maximiser la production de biodiversité par une approche contingente à l'échelle des territoires	402
13.2.2 Scénario 2 : Simplifier la gestion publique en considérant que le respect d'un cahier des charges est un résultat	403
13.2.3 <u>Scénario 3</u> : Motiver les agriculteurs adoptant un résultat formulé comme une production agricole standardisée	405
13.3 Réflexions sur les connaissances scientifiques, les chercheurs et leur influence sur la gestion publique	407
Conclusion du chapitre 13	409

Chapitre 14 - Apports théoriques méthodologiques et managériaux 411

Introduction du chapitre 14	411
14.1 Apport théorique sur la notion de résultat	411
14.2 Contributions aux travaux sur la gestion de la complexité	412
14.2.1 Le résultat comme représentation de la complexité dans la situation de gestion	412
14.2.1.1 Ancrage spatio-temporel du résultat	412
14.2.1.2 La gestion du risque	413

14.2.1.3 Les organisations apprenantes	414
14.2.2 Identification d'un champ d'innovation managériale pour la gestion de la complexité.....	415
14.3 Contributions aux travaux dans le champ de la performativité critique	416
14.3.1 Attirer l'attention du gestionnaire public sur la polysémie du terme résultat au croisement agriculture – environnement -santé	416
14.3.2 Consolider l'apport conceptuel : le concept d'allégation managériale.....	417
14.3.3 Identifier une potentielle performance en cours de pratiques pragmatistes dans le secteur public	418
14.4 Identification de nouveaux territoires thématiques pour les sciences de gestion	419
Conclusion du chapitre 14 : Une approche pragmatique pour la gestion publique des enjeux écologiques et sanitaires émergents ?.....	419
Chapitre 15 - Défis et perspectives de mise en œuvre de paiements au résultat	421
Introduction du chapitre 15	421
15.1 Défi stratégique du couplage entre résultat et schéma gestionnaire.....	422
15.1.1 Pourquoi approfondir la dimension stratégique de l'adoption de paiement au résultat ?.....	422
15.1.2 Quelques couples « résultat – schéma de gestion » auxquels un gestionnaire public peut être confronté	423
15.1.3 Guide à la conception du couple « résultat – schéma gestionnaire » par le gestionnaire public.....	426
15.1.3.1 Quelles sont les représentations managériales en présence ?	426
15.1.3.2 Quels sont les fondements de la légitimité de l'action.....	427
15.1.3.3 Quelles sont les limites spatio-temporelles du schéma de gestion ?	427
15.1.3.4 Quelles sont les parties intéressées qui portent le risque ?.....	428
15.2 Limites pour la mise en oeuvre	429
15.3 Défi stratégique de la mise en œuvre et perspective locale	430
15.3.1 Le besoin de coordinateurs locaux dans le processus de codification	431
15.3.2 Proposition de scénario de mise en œuvre par un intermédiaire local.....	431
15.3.3 Avantages et inconvénient de cette stratégie de mise en œuvre	434
15.3.4 Vers des opérateurs privés producteurs de résultats environnementaux revendus à l'État ?.....	434
Conclusion chapitre 14	435
Conclusion générale.....	437
Construire une exploration de la notion de résultats entre plusieurs mondes épistémiques	437
Contributions de la recherche doctorale aux travaux en gestion	441
Contributions théoriques	441
Contribution conceptuelle.....	442
Implications pratiques	443
Perspectives de recherche	443
Bibliographie	447

<i>Table des annexes</i>	497
<i>Annexe 1 - Workshop proposal for the 2020 iDiv conference</i>	498
<i>Annexe 2 - Présentation powerpoint lors de l'atelier iDiv</i>	500
<i>Annexe 3 - iDiv Workshop summary</i>	507
<i>Annexe 4 - Présentation des cas pilotes de pailement au résultat en Europe</i>	510
<i>Annexe 5 - Publications sélectionnées pour le nexus environnement – santé</i>	518
<i>Annexe 6 - Prototype de codebook pour l'étude des allégations managériales dans le nexus environnement-santé</i>	521
<i>Annexe 7 – Presentation à la Nature & Health Conference 2021</i>	527
<i>Annexe 8 - Guide d'entretien pour les interviews avec les praticiens One Health</i>	536
<i>Annexe 9 - Avis du comité d'éthique</i>	539
<i>Annexe 10 - Synthèse des échanges dans le cadre du bulletin board One Health</i>	540
<i>Annexe 11- Article publié dans la revue GMP durant la thèse</i>	544
<i>Annexe 12 - Communication au congrès AIRMAP 2021 : Les politiques en faveur de la biodiversité et de la santé, nouveau territoire pour le management public</i>	552
<i>Annexe 13 - Présentation au congrès EGPA 2021 : L'efficacité publique à l'épreuve de la crise sanitaire : regards croisés en santé publique humaine et santé publique vétérinaire</i>	567
<i>Table des figures</i>	577
<i>Liste des tableaux</i>	578
<i>Liste des encadrés</i>	579
<i>Table des matières</i>	581

خسته نباشيد

Résumé :

La légitimité et la performance du secteur public sont ébranlées par les crises environnement-santé en lien avec les productions agricoles. En réponse, nous voyons apparaître des discours sur l'adoption de 'paiement au résultat' comme solution gestionnaire dans plusieurs communautés épistémiques, telles que les gestionnaires publics, les scientifiques de l'environnement et de la santé. Cet instrument de gestion soulève toutefois de nombreux défis lorsqu'il est appliqué aux enjeux environnementaux et sanitaires émergents : tout d'abord pour la définition d'un 'résultat' scientifiquement pertinent ; puis pour son intégration dans un schéma gestionnaire et la mise en œuvre de ce dernier.

Ici, nous mobilisons le cadre conceptuel de la performativité pour étudier des discours de scientifiques et de gestionnaires publics praticiens. Sur plusieurs terrains - tels que le nexus environnement-santé, *One Health* dans le secteur public, et la protection de la biodiversité -, nous explorons les représentations de ce que pourrait être un résultat pertinent à rémunérer.

Pour cela, nous avons développé une stratégie d'exploration des allégations managériales entourant la notion de 'résultat' en prenant la littérature gestionnaire comme point de départ.

Les apports managériaux théoriques de cette thèse sont la construction d'un cadre conceptuel de la notion de résultat, et la contribution aux travaux sur la gestion de la complexité. En pratique, cette recherche doctorale soutient la réflexion des gestionnaires publics pour concevoir un paiement au résultat sur des enjeux complexes émergents. Enfin, l'approche interdisciplinaire a révélé de nouveaux territoires pour les sciences de gestion.

Descripteurs : Notion de résultat, paiement au résultat, management de la complexité, performativité, public management, allégation managériale, interdisciplinarité, nexus environnement-santé, biodiversité, Santé Publique, urgence lente, One Health.

Title and Abstract:

Public action facing emerging environmental and public health challenges: prospects for result-based payments

Public sector's legitimacy's appraisal is currently undermined by environmental-health crises related to agricultural production, and its performance in managing them is questioned. In response, several epistemic communities, such as public managers, environment and public health scientists, develop a discourse promoting 'result-based payments' as a managerial solution. This managerial tool, however, bring several challenges when applied to emerging environmental and public health issues: the first of them being to define a scientifically relevant 'result', and then to integrate it into a management scheme and its implementation.

In this research, we use the conceptual framework of performativity to study several types of discourses from scientists and public managers. We explore several fields - such as the environment-health nexus, One Health in the public sector and biodiversity protection – identifying representations of what might be a relevant result to pay, according to them.

To this end, we developed an exploration strategy, grounded in managerial literature, and identifying the managerial claims surrounding the notion of result.

The theoretical managerial contributions of this thesis are the development of a conceptual framework on the notion of result, and our contribution to research in complexity management. Contributions are also practical, since this doctoral research supports public managers' reflection on how to design a result-based payment managerial scheme for complex emerging issues. Finally, the interdisciplinary approach of this thesis has revealed new areas of growth for management sciences.

Keywords: Notion of result, result-based payments, complexity management, performativity, public management, managerial claims, interdisciplinarity, health-environment nexus, biodiversity, Public Health, slow emergency, One Health.