

# Commentaire **L'action collective : pas seulement un exercice ... mais un enjeu de recherche !**

BERNARD HUBERT

BERNARD HUBERT,  
écologue, Sad, Inra  
147, rue de l'université,  
75338 Paris cedex 07,  
France

Un échec de plus, diront certains, dans un continent qui sait les accumuler ... et dont chaque échec éloigne un peu plus ses habitants de l'équité, de la démocratie et du bien être. Alors pourquoi en rendre compte ici ? D'abord parce que le récit en est clair pour une fois et que les faits évoqués, plaident une fois de plus pour sortir d'une certaine naïveté et reconnaître que dans un projet de développement, la bonne volonté ne suffit pas : « la participation des acteurs » ne se décide ni ne s'invoque, elle se conduit, en situation, dans un contexte politique, social et organisationnel construit ! Agir à plusieurs, c'est bien un défi qui ne va pas de soi, et les chercheurs doivent le prendre au sérieux, s'ils s'intéressent à des situations d'action dans lesquelles les acteurs sont multiples et n'ont aucune raison, a priori, d'être d'accord sur les objectifs comme sur les moyens : le développement n'est pas une dynamique consensuelle, les projets sur lesquels il repose constituent des enjeux politiques, sociaux et méthodologiques, les mettre en œuvre ne relève pas seulement d'une déontologie, mais également de connaissances théoriques et pratiques (Foucault, 1961). D'autant que nous sommes ici devant une situation exemplaire : le problème des trypanosomiasés ne se pose que du fait de la mise en place de projets visant à développer la culture du coton dans des zones de colonisation récente par des populations nouvellement installées : déplacement démographique, innovations technologiques, intégration agro-industrielle, recompositions sociales, changement du système politique... tout y est !

Un projet, comme son nom l'indique, a bien une dimension stratégique et, partant, politique. Dans le cas évoqué ici du PLTAA, l'appel à la participation des acteurs se situe dans le cadre d'un désengagement de l'État des opérations de développement sur le terrain ; mais ce désengagement est brutal et il succède à une longue période d'encadrement du monde rural par une administration très présente. Le passage à l'autonomie ne se fait pas si facilement ni sans générer des différenciations sociales ... n'allant pas forcément dans le sens de la réalisation du projet PLTAA. L'alliance de certains groupes sociaux avec l'institution « projet », ayant éventuellement pour conséquence l'exclusion d'autres groupes, peut constituer ainsi un enjeu dans les stratégies locales. Une interrogation soigneuse doit être portée à l'analyse des demandes qui sont formulées à l'origine ainsi qu'à leur interprétation au moment de leur institutionnalisation sous forme d'un projet officiel : qui sont les porte-parole locaux, qui représentent-ils, quels sont les autres enjeux sur lesquels portent dans la situation considérée les débats et les rapports de pouvoir

(foncier, crédit, politique, etc.) entre les mêmes acteurs, quels sont les autres « projets » en cours et qui y participe ?

Mais il ne suffit pas de mieux connaître les participants potentiels et leur contexte d'action, il reste également à s'accorder sur les modalités de la participation. Agir à plusieurs ne va pas de soi et nécessite une grande vigilance sur la répartition des rôles comme sur la conduite des interactions qui sont à la base des apprentissages réciproques permettant non seulement l'action collective, mais son adaptation régulière et son ajustement à l'évolution de la situation.

Or, on a un peu l'impression, dans le projet PLTAA, que la répartition des fonctions entre les divers participants relevait d'une distinction assez forte entre les fonctions de conception et celles d'exécution. Les premières sont confiées dès l'origine à l'équipe de projet et au secteur public<sup>1</sup> - même si cela s'est fait après consultation des intéressés - et les secondes reposent sur les acteurs de terrain, ceux dont on attend effectivement la participation. La *figure 4* (« matrice des acteurs-fonctions ») est exemplaire de ce point de vue, car elle formalise explicitement, comme constitutive de la construction du projet, une séparation des fonctions entre la conception et l'opérationnel, aussi bien entre les différents acteurs qu'entre les phases du projet. L'adhésion des acteurs - qualifiés ici de « cibles » ! - ne relève pas seulement d'un problème d'information, mais bien de l'appropriation des objectifs et des modalités de réalisation du projet. Peut-on imaginer longtemps que l'opérationnalisation consiste à dérouler linéairement ce qui a été conçu en amont par d'autres ? Ou bien ne s'agit-il pas tout autant d'un réajustement permanent entre (i) les modalités de mise en œuvre, du fait des difficultés et contraintes rencontrées, et (ii) des objectifs, eux même ré-évaluables compte tenu de la réalité de la situation et des transformations induites ou d'origine exogène. Ceux qui mettent en œuvre ne produisent-ils donc pas de connaissances sur la situation et sur les modalités de leur action (Darré, 1996) ? N'ont-ils alors aucune légitimité pour ré-interroger les termes de la conception afin de reconfigurer le projet, ses moyens, ses objectifs ? Et comment peuvent alors faire ceux qui sont à l'origine de la conception pour faire évoluer leur propre modèle en cours de déroulement du processus ? Même déjà chez Taylor, c'est-à-dire au sein d'une entreprise et non pas dans un projet de développement local, la division du travail était plus nuancée que ce que l'histoire en a retenu (Hatchuel, 1996) ! Plusieurs auteurs ont ainsi largement revu cette distinction entre concepteurs et

<sup>1</sup> Celui qui, justement, se désengage ...

exécutants, insistant sur une nécessaire réflexivité en cours d'action (Argyris et Schön, 1974, 1978, 1996 ; Brown et Puguïd, 1991 ; de Tersac et Friedberg, 1997 ; Darré, 1999).

Permettre ces réajustements réguliers au cours de la conduite d'un projet collectif, c'est effectivement admettre que de nouvelles connaissances sont produites par l'action d'une part et par les interactions entre acteurs d'autre part : c'est ce qu'on peut appeler des apprentissages croisés (Hatchuel, 1994 et 1999). Pour que ces apprentissages soient valorisés au sein de collectifs et qu'ils ne soient pas uniquement mis au service des stratégies individuelles, il faut effectivement que le dispositif mis en place permette de réaliser ces interactions et de capitaliser les connaissances ainsi produites. C'est sur la base de ces connaissances nouvelles que le collectif peut devenir réflexif et ajuster les actions mises en place pour les adapter à la situation telle qu'elle apparaît alors. Et c'est bien du système d'interaction entre les différents acteurs qu'émergent ces connaissances nouvelles (Watzlawick et Weakland, 1977). Dans le projet PLTAA, il n'y a pas véritablement eu de dispositif d'interaction et de mise en commun du progrès des connaissances en cours d'action ; les différents partenaires ont agi de manière relativement séparée, se contentant d'une évaluation – en regard des objectifs initiaux – qui a conduit à l'arrêt du projet pour un temps, puis à sa reprise sur des bases peu différentes.

Peut-on dire alors que le contenu organisationnel d'un tel projet est aussi important que son contenu technique ? Que les meilleurs idées du monde échouent, si on n'investit pas également dans les procédures pour les rendre opérationnelles et que leurs échecs ne peuvent se résoudre à la seule mise en cause du comportement des acteurs, des mentalités ou même des rapports de pouvoir : dans l'action collective, il y a toujours des relations de pouvoir et des acteurs différents par leurs cultures et leurs motivations (Law, 1992) ! C'est bien cela qui doit être pris en compte sous peine d'échecs répétés générant du découragement, tant chez les bailleurs de fonds que chez les acteurs de terrain et les chercheurs. Faut-il se désespérer devant les mentalités, l'inertie du monde rural, les rapports de pouvoir, la captation par certains des budgets publics, l'inadéquation de certains modèles techniques ou plutôt consacrer du temps à la conception et à la conduite des dispositifs susceptibles de garantir le succès d'un projet... même s'il n'est pas tout à fait celui que ses initiateurs auraient souhaité ? C'est bien là toute la problématique des recherches participatives (Albaladejo et Casabianca, 1997).

À cette fin, la dimension organisationnelle d'un projet doit apparaître de manière explicite afin qu'elle engage les différents acteurs potentiellement concernés dans un dispositif négocié, dans lequel les fonctions de chacun sont précisées sans partage a priori : les savoirs des acteurs de terrain doivent être pris en considération, tout comme doivent l'être les connaissances techniques des chercheurs et des agents de développement. Chacun doit pouvoir apprendre de l'autre grâce à des dispositifs favorisant les interactions sans lesquelles il ne peut y avoir apprentissage croisé ni réévaluation et ajustement, tant des objectifs que des moyens pour les adapter à une situation ainsi mieux connue et de toute façon évolutive, du fait du projet lui-même comme de tous les autres facteurs agissant sur le milieu local. Il y a indiscutablement du travail de recherche à faire pour améliorer les cadres théoriques et méthodologiques de mise en place et de conduite de ces dispositifs... alors, allons y !

## RÉFÉRENCES

- Albaladejo C., Casabianca F. Eds. 1997 La recherche-action. Ambitions, pratiques, débats. *Etud. Rech. Syst. Agraires Dév.* 30, 212 p.
- Argyris C., Schön D. 1974. *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Argyris C., Schön D. 1978. *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Reading (Mass.), Addison-Wesley.
- Argyris C., Schön D. 1996. *Organizational Learning II : Theory, Method and Practice*, Reading (Mass.), Addison-Wesley.
- Brown J.S. and Puguïd P. 1991. Organizational learning and communities of practice, *Organization Science* 2, 40-57.
- Darré J.P. 1996. *L'invention des pratiques dans l'agriculture. Vulgarisation et production locale de connaissance*, Karthala, Paris.
- Darré J.P. 1999. *La production de connaissances pour l'action. Arguments contre le racisme de l'intelligence*, MSH et Inra, Paris.
- Foucault M. 1961. *Les mots et les choses*, Seuil, Paris.
- Hatchuel A. 1994. Apprentissages collectifs et activités de conception, *Rev. Fr. Gestion* juillet-août 99, 109-120.
- Hatchuel A. 1996. Frederic Taylor : une lecture épistémologique, in : Bouilloud P., Lécuyer B.P. *L'invention de la Gestion*, L'Harmattan, Paris.
- Hatchuel A. 1999. Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance, *Rev. Économie Industr.* 88, 187-209.
- Law J. 1992. Notes on the theory of actor network: ordering, strategy and heterogeneity, *Systems Practices* 5, 379-393.
- de Tersac G., Friedberg E. 1997. *Coopération et conception*, Octares, Toulouse.
- Watzlawick P. et Weakland J.H. 1977. *The interactional view*, Norton, Palo Alto.