

Une Méthologie pour réaliser la **Capitalisation** **d'une expérience** et envisager sa transférabilité

Qui sommes-nous ?

Notre démarche a été suscitée par un travail d'équipe au sein de divers PCPA (Programmes Concertés Pluri-Acteurs financés par l'Agence Française de Développement) au Maroc, en Algérie et en Tunisie depuis 2007.

Depuis une quinzaine d'années nous avons eu l'occasion d'échanger, de créer des activités, de construire des partenariats autour de la coopération et se réclamant de manière plus générale des valeurs et principes de l'Economie Sociale et Solidaire, avec les acteurs de ces différents pays.

Ce travail d'équipe nous a conduit à la présentation et au développement du projet « AlterMed, *entreprendre autrement en Méditerranée* » qui nous a permis de confirmer un collectif de compétences au service des acteurs de la coopération internationale.

L'idée de créer une association de solidarité internationale de type ONG est née de la ferme intention d'assurer la pérennité de ce travail collectif et des actions engagées.

La création de cette association de solidarité internationale de type ONG trouve donc ses origines dans la rencontre de plusieurs acteurs méditerranéens qui souhaitent se doter d'un outil d'intervention en accord avec leurs valeurs et leur permettant de diffuser leurs idées et leur démarche à un public plus large, par des actions de terrain ;

« L'idée de départ, est de proposer un autre regard sur le monde en partant du point de vue des sociétés civiles, de mettre en avant les analyses développées par ces acteurs ainsi que les propositions qu'ils portent en termes d'actions de terrain, de pratiques alternatives – comme la démarche des entreprises partagées ou l'éducation coopérative et inclusive – ou même de plaider et d'influencer sur les politiques publiques. » (Extrait du préambule des statuts de l'association)

Aujourd'hui, fidèles au projet initial d'AlterMed, nous entreprenons toutes les démarches nécessaires à la réalisation de projets de coopération transversaux aux trois pays cités.

C'est dans cette perspective que nous présentons ce dossier sur la capitalisation au service d'une transférabilité des expériences.

Introduction

Ce dossier est le fruit d'une dizaine d'années d'expérience dans le cadre de ma responsabilité dans un Master donnant accès au Diplôme d'Etat en Ingénierie Sociale. Un des trois domaines de compétence de ce diplôme est dédié à une « Étude terrain » de cinq semaines favorisant l'appropriation de pratiques de développement de l'intervention sociale. Ce fut l'occasion, chaque année, de mettre en place une étude à l'extérieur de la France.

Il est donc des plus naturels de remercier tous mes étudiant.e.s qui, durant des années, m'ont invité à penser les enjeux de la capitalisation en lien avec quelques points de méthode ; ils m'ont offert de leur intelligence. Merci à Khalid A, Emmanuelle C., Hélène S., Nadia B., Eric L., Hervé T., Basma B., Marie M., Véronique S., Pierre-Alain C., Christelle G., Dominique Z. et, tout spécialement au sujet de la transférabilité : Laura B. et Anahid C.

Ces remerciements ne seraient pas complets si j'oubliais de citer Muriel Lion, une professionnelle de l'intervention à l'international qui m'a beaucoup soutenu et apporté au fil des missions tant sur le plan de la teneur de l'engagement, des convictions porteuses de changement, que de l'outillage intellectuel nécessaire au travail d'approfondissement des enjeux.

La propriété intellectuelle qui s'applique à ce document¹ ne doit pas gêner les acteurs qui s'engagent dans ce type de travail à s'inspirer de cette méthode et à la faire évoluer.

Yves Pillant

¹ Brevet n° déposé le...

PLAN

I. La capitalisation

1. Les soubassements critiques qui conduisent à la capitalisation
2. Une définition de la capitalisation
3. Une indispensable posture jamais acquise
4. Pour préparer la mission
5. Une imbrication de dynamiques à mettre à jour
6. A propos de la rédaction du rapport de capitalisation
7. Quelques exemples

II. La transférabilité

1. Les soubassements critiques qui conduisent penser la transférabilité
2. Une définition de la transférabilité
3. Méthodologie

BIBLIOGRAPHIE

I. La capitalisation

1. Les soubassements critiques qui conduisent à la capitalisation

Dans un procédé de production classique, l'action est envisagée à partir d'un plan pré-construit ayant des objectifs élaborés a priori pour honorer des finalités de transformation. Ensuite, elle se réalise dans la mise en œuvre de moyens pour atteindre ces objectifs ; l'acteur produit un objet qui lui reste extérieur à l'instar de la poésis aristotélicienne.

Renvoyer à la poésis peut sembler trop abstrait. En fait est abordée ici un point fondamental qui concerne toute action humaine. Aristote, le philosophe réaliste de l'époque de la Grèce antique, met à jour une opposition entre poésis et praxis.

La poésis a pour illustration l'artisan potier qui, sur son tour, crée un vase d'argile. Il produit un objet qui lui est extérieur et qui correspond à ce qu'il imagine. Son acte s'extériorise dans l'œuvre réalisée ; ce vase est son objet. Dans ce cas son action est un moyen pour atteindre son but (télos). La poésis est donc une action transitive : c'est en vue d'autre chose que soi-même que l'on agit.

Dès qu'il est question d'une entreprise humaine la limite apparaît : puis-je faire de l'autre un simple moyen pour atteindre mes fins comme s'il était un objet ?² Cette question réinterroge la distinction entre fins et moyens. C'est ici que survient la notion de praxis. Quel est le but (télos) de la vie ? Puis-je me considérer comme un moyen d'atteindre la vie ? Non car la vie vécue par le vivant a son but en elle-même : vivre. L'écart entre but et moyens disparaît : le but de la vie c'est la vie elle-même et rien d'autre. Le but est dans l'accomplissement de l'acte de vivre et non en extériorité comme si la vie était devant soi. Ce qui fait dire en philosophie que la praxis est autotélique : elle a sa fin en elle-même, dans l'accomplissement même du fait de vivre. Il n'y a pas production extérieure mais tout s'effectue dans l'acteur vivant lui-même, en toute immanence³.

Tirer les conséquences de ces considérations conduit à réinterroger la notion de développement social. Si l'on fait valoir le cadre de la poésis, le développement social se pense à partir d'un modèle idéal qu'il convient de reproduire. Ce qui a bien « marché ici » doit bien marcher ailleurs. La démarche est applicative : à partir d'un modèle idéal, concevoir une planification des actions suffit à ce que la réalisation corresponde à l'idéal souhaité.

Cette approche traduit profondément notre culture. Marquée par la primauté donnée à la connaissance – structurée parfois en théorie –, le vécu relevant de pratiques se trouve toujours améliorable grâce aux progrès de la raison. La démarche incorporée est : mieux les opérations se conçoivent, meilleure est la réalisation. Une conception claire permettrait de transformer une matière en attente de nouvelles possibilités. Avènement de la poésis : le mécanisme à l'œuvre tient à ce que l'esprit et la matière y sont indépendants et séparés. Ainsi l'esprit impose à son environnement ce qu'il décide du haut de sa liberté de concevoir. Il y a la connaissance et celle-ci, bien clarifiée, permet d'agir, de transformer. La métaphore est celle de l'architecte : il fait les plans puis la maison est construite. Ne sommes-nous pas dans l'évidence ?

Oui mais voilà : sur le terrain, in situ, la maison est déjà construite... Les personnes sont présentes, les institutions tracent leurs logiques, les réalisations agissent, les interactions vont en tous

² C'est le thème de la dignité chez E. Kant.

³ ARISTOTE. *Ethique à Nicomaque*. VI, 5. *Métaphysique*, Thêta 8.

sens. Praxis : chacun fait la société qui le fait (C. Castoriadis) ... Nous expérimentons des choix dans des expériences en cours qui poursuivent des finalités autres que la finalité que l'on envisage. Tout est en expérience.

On ne peut donc prendre appui sur une méthode qui commence « par les résultats d'une réflexion ayant *préalablement* dissocié l'objet de l'expérience et les opérations et les états propres à celle-ci » (J. Dewey⁴). Il y aurait des objets mentaux qui orienteraient les objets physiques. Dans ce cas l'expérience serait « l'équivalent de la conscience subjective privée, *surplombant la nature*, elle-même intégralement définie en termes d'objets physiques » (J. Dewey⁵). La question est alors : comment opère cette connaissance s'il y a dissociation ? « Comment un monde extérieur peut affecter un esprit intérieur ; comment les actes de l'esprit peuvent s'étendre aux objets qui s'opposent à eux et ainsi les atteindre ? » (J. Dewey⁶).

Aussi l'évolution d'un système social n'est pas appréhendable lorsque l'on sépare le « connaître » du « faire », lorsque l'on pense que la réalisation n'est que le versant applicatif de ce que l'on a conçu avant de commencer une mise en œuvre. Cette déconnexion entre un plan projeté et sa forme réalisée ne peut que restreindre la démarche à une évaluation de la pertinence d'une adéquation entre la chose pensée et la chose réalisée.

Lorsque le phénomène se déploie en une expérience en train de se faire, dans l'interaction continue entre réalisations et réflexions (knowing is doing⁷), une grande part de la connaissance reste inaccessible : la continuité des processus et leur immanence ne rendent pas la connaissance aussi transparente que lorsqu'elle est antérieure à la mise en œuvre. La transformation sociale en cours est l'évènement durant lequel les acteurs réorganisent sans cesse leurs activités afin de les assurer, et cette façon de soutenir les actions conduites passe par leur constante réactualisation ; ainsi la signification du projet réside dans son futur. Ici « le contrôle des faits par les idées se double d'un contrôle des idées par les faits »⁸ ; « nous ne pouvons connaître que les conséquences des changements que nous avons provoqués dans les situations en agissant sur elles »⁹. La finalité qui émerge est ainsi pleinement contextuelle, évolutive et fidèle à la praxis. Bref, la connaissance n'a pas la même place. Le savoir émane d'une mise en mot de ce-qui-se-passe durant l'expérience propre à la praxis ; connaissances et activités sont intimement mêlées.

Résumons. La finalité d'un projet n'est donc pas une fin-en-soi, une entité prédéfinie ; elle est un idéal en constante construction. Et cet idéal a un statut qui n'est plus celui de l'illusion : « la fonction de l'idéal n'est pas de nous écarter du réel, elle est au contraire de nous y unir afin de nous y ajuster tout en l'ajustant à nos besoins »¹⁰. C'est dans l'émergence d'un idéal que nous organisons nos actions, que nous identifions les problèmes que nous nous posons et que nous nous réalisons. Il faut donc aussi regarder se nouer, à l'endroit des transformations, quelque chose de l'acteur comme réalisateur des

⁴ DEWEY John. *Expérience et nature*. Trad. Joëlle Zask. Gallimard, 2012. p.40. Je souligne.

⁵ Ibidem p.42. Je souligne

⁶ Ibidem. p.41

⁷ Voir l'approche théorique de John Dewey.

⁸ ZASK Joëlle. *Introduction à John Dewey*. La découverte, 2015. p.58

⁹ Idem

¹⁰ Ibidem. p.59

actions individuelles et collectives mais aussi comme se réalisant au travers de ses actions. Dans cette dynamique, « l'expérience est *ce par quoi* s'accomplissent les sujets humains » (J. Dewey¹¹).

La critique d'un modèle construit *a priori* a conduit à repenser la notion de développement à l'international. Prendre pour modèle ce qui réussit en France pour l'appliquer à l'étranger relève d'un colonialisme qui ne dit pas son nom. Serge Latouche¹² a montré ce lien et nous invite à « une remise en cause des postulats de base et des significations imaginaires qui fondent cette vision economiciste de l'ordre mondial »¹³.

2. Une définition de la capitalisation

La capitalisation n'est pas une explication sociologique de l'expérience. Sociologiquement l'individu est pris dans un ordre social qui le conditionne (lois, usages, habitudes, codes, normes, etc.). L'« habitus » que Pierre Bourdieu a théorisé indique des structures intériorisées dont l'individu n'a pas conscience. Dans cette théorie, l'expert sociologue repère les mécanismes qui agissent les individus et que les individus ne savent pas voir.

La capitalisation n'est pas non plus une évaluation de l'expérience. Évaluer c'est partir d'une « grille » de lecture qui précise les actions à réaliser pour atteindre un ou plusieurs objectifs. Tout écart par rapport à la « grille » est qualifié et parfois analysé. Il y a donc un modèle préalable aux actions qui sont conduites. Toute nouveauté et tout inattendu seront envisagés comme un écart à la grille préalable qui normalise.

Deux remarques en conséquence :

- Dans le cas de l'explication sociologique comme dans le cas de l'évaluation normative, les individus qui expérimentent ne sont que des agents à observer. C'est le sociologue ou le consultant qui est l'acteur principal de l'action ; c'est le sachant en surplomb qui détient le savoir, c'est lui l'expert, c'est lui qui produit une analyse des éléments compilés.
- Dans le cas de l'explication sociologique tout repose sur une théorie sociale et, dans le cas de l'évaluation normative, tout repose sur un modèle à reproduire. On ne découvre que ce qui a été posé en amont de l'expérience comme cadre hypothético-explicatif.

La capitalisation, par principe, donne la parole aux acteurs qui réalisent une expérience pendant qu'ils agissent. Parce qu'ils sont les animateurs des actions, ce sont eux qui détiennent la connaissance de ce qui se fait. Ces acteurs en train de faire sont donc considérés comme pleinement experts, surtout lorsqu'ils entrent dans un agir-ensemble pour dépasser des obstacles et émettre des réponses. Ils sont en capacité de décrire leurs actions et leur façon de surmonter les difficultés. Non seulement de décrire mais, au cours de cette description, en capacité de développer une analyse des actes posés et des finalités poursuivis.

La capitalisation ne repose donc ni sur une théorie préalable de la société ni sur un modèle idéalement normé. Chaque expérience est singulière avec ses propres acteurs, son propre territoire, ses propres aspects culturels, ses contre-temps singuliers. C'est cette expérience qu'il s'agit de capitaliser.

¹¹ DEWEY John. *Expérience et nature*. Trad. J. Zask. Gallimard, 2012. p.441

¹² LATOUCHE Serge. *Faut-il refuser le développement ?* PUF, 1986.

¹³ Ibidem p.18

Il y a derrière ces affirmations une théorie développée par John Dewey qui affirme combien il n'y a pas d'expérience en général. Nous faisons l'expérience *de* quelque chose ; faire quelque chose c'est agir notre environnement, le mettre à l'épreuve de ce qu'on veut faire, et *éprouver* ce qui se passe pour ajuster notre action. Cet ajustement mobilise une attitude réflexive. Cette approche est une hypothèse sur la continuité de notre progression dans un monde où celui-ci n'est jamais un grand objet placé devant nous ; non seulement nous y sommes mais nous en sommes¹⁴.

Il y a donc, *en situation*, une interaction continue entre l'environnement et les actions conduites, un éprouvé complice d'un travail réflexif qui permet de se situer dans l'action. Mais ce travail sensible et réflexif est très personnel, parfois même l'acteur ne s'en aperçoit pas (le travail réflexif ne relève pas toujours d'une prise de décision volontaire).

Partager son expérience demande donc une description des interactions entre un environnement et nos actions ; une mise à jour de l'activité réflexive liée à l'action (souvent impensée). L'expérience est ici plus qu'un savoir-faire telle une pratique que l'on sait appliquer en fonction de ce qui se passe. L'action a une place centrale mais il faut aussi regarder ce qu'elle modifie de l'environnement et ce que l'environnement nous donne à vivre, à éprouver, de ces modifications.

La capitalisation ne rend donc pas seulement compte des actions et de leurs conséquences sur l'environnement (capitalisation de pratiques). Elle clarifie également le vécu de l'acteur, ce qu'il éprouve, la valeur qu'il découvre dans son action, la réflexivité interne à ses actes, etc.

Nous reprenons à notre compte la définition de Pierre de Zutter dans son livre *L'expérience est un capital*. Il s'agit de donner de la visibilité aux processus agissants, c'est-à-dire *une approche qui permet d'aborder un dispositif dans les processus constitutifs de ses réalités actuelles*. En partant du constat que l'expérience de l'acteur ne lui est jamais transparente, qu'une partie de son acte reste impensée¹⁵ ne serait-ce que parce qu'elle interagit avec les actions d'autres acteurs, la capitalisation opère « *le passage de l'expérience à la connaissance partageable* » (Pierre de Zutter¹⁶).

3. Une indispensable posture jamais acquise

La capitalisation veut donc se mettre le plus possible à l'écoute des acteurs pour entendre leur propre façon de sentir et réfléchir leurs actions et projets. Pour cela il faut éviter d'activer de préalables grilles de lecture trop prégnantes qui conduiraient à faire correspondre les actes à des normes préalables. On retrouve là les parti pris de la phénoménologie de type husserlien¹⁷.

Récusant les sciences exactes en ce qu'elles ne disent rien du rapport de l'Homme au monde, la phénoménologie husserlienne cible le mode d'être des phénomènes vécus. Il s'agit de passer des représentations circulantes à la prise au sérieux des manifestations présentes. Pour ne pas se contenter des attitudes dites « naturelles » et tenter de retracer le procès de la constitution des éléments à l'œuvre dans ce-qui-se-passe, la phénoménologie pratique un effort nommé « époque »,

¹⁴ Voir les travaux de Merleau-Ponty.

¹⁵ MENDEL Gérard. *L'acte est une aventure*. La Découverte, 1998

¹⁶ Ce spécialiste de la capitalisation a aidé pendant vingt ans différents groupes d'initiatives citoyennes (paysans, associations urbaines, formateurs) à tirer les leçons de leur action et à échanger les savoirs. Son livre *L'expérience est un capital* est accessible sur internet en PDF.

Voir FEUVRIER Marthe-Valère, BALIZET Odile, NOURY Audrey. *Guide de la capitalisation : La capitalisation des expériences - Un voyage au cœur de l'apprentissage*. Ed. Collection du F3E, 2013.p.20

¹⁷ L'époque selon HUSSERL (1859-1938)

geste inaugural de toute la démarche. C'est toute la tendance « naturelle » à la substantialisation des éléments qui est ici mise entre parenthèses (autant qu'il est possible...) pour accéder aux processus traversant ce qui se manifeste à nous.

La capitalisation est un travail descriptif qui cherche à atteindre les processus à l'œuvre pour, dans un second temps, les qualifier et les mettre en exergue.

Un processus peut se définir comme une : « suite continue de faits, de phénomènes présentant une certaine unité ou une certaine régularité dans leur déroulement »¹⁸. Il y a processus quand des faits ne sont pas simplement accolés ou ajoutés mais corrélés, articulés dans une façon de s'engendrer qui leur assure une continuité. Cette continuité contient son acte de transformation interne, inchoatif au sens d'une progression graduelle difficilement décomposable. Rechercher un processus est donc vouloir atteindre la dynamique transformatrice en tant que telle et non seulement un point de départ (input) et un point d'arrivée (output)¹⁹ ; la question clef ajoute un par-quoi au pourquoi.

Par exemple. Un processus tel que *l'animation d'une gouvernance partagée* va prendre en compte la vision portée par le leader, les interrelations entre les acteurs du groupe avec les affects circulants, la capacité collective à instaurer de la confiance, les aspects formels qui structurent les liens et obligations, le passage des discours aux faits, l'activité informative et décisionnelle, etc. Ces éléments en mosaïque doivent permettre de montrer le processus qui les articule en continuité et en dégage une certaine cohérence et congruence²⁰.

Il ne faut pas se construire une image trop linéaire du processus dans sa progression. Celle-ci rencontre des obstacles, invente des contournements, elle bénéficie aussi d'opportunités qu'elle saisit plus ou moins pertinemment, elle se conjugue avec des tendances, etc. Comme y insiste John Dewey, il y a un élan qui cherche à assurer sa continuité.

Pour résumé, la capitalisation réclame une posture d'écouter qui soit la plus ouverte possible pour capter les dynamiques, les inquiétudes, les éclairs inspirés, les différentes formes que prennent les actions et leurs conséquences. Aussi la personne qui pratique la capitalisation doit accepter, sans crainte, d'être elle-même prise dans une dense dynamique des fluides (d'où le schéma sur la page de garde).

L'écouter ne s'interdit pas d'amener un questionnement mais ce sont les éléments apportés par l'acteur de l'expérience qui génèrent chez l'écouter les questions. Il y a même, dans la capitalisation, *un art de poser des questions* mais elles ne sont pas préconstruites, elles affleurent au fil des échanges, émergent in situ²¹.

Cette posture pratiquant une « époque » systématique n'est jamais installée. À tout moment, des conditionnements réapparaissent, des préjugés affleurent comme des réflexes. C'est ici que la notion d'effort a toute sa place. Ce n'est jamais gagné d'aller vers une forme de virginité de l'accueil, c'est à reprendre sans cesse quitte à se déjuger dans le jugement qui nous prend à contrepied.

¹⁸ CNRTL

¹⁹ La norme ISO 9001 (2015) définit le processus comme un « ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrées en éléments de sortie ».

²⁰ Donc pas seulement une cohérence rationnelle ou une congruence émotionnelle mais bien ces dimensions ensemble. Pour Carl Rogers, la congruence est une certaine harmonie entre l'expérience vécue et la perception de soi.

²¹ On verra plus loin que, pour les débutants, cela réclame un certain type de travail pour « ouvrir les chakras ».

Autre exemple. La capitalisation d'une entreprise se réclamant de l'économie sociale et solidaire invite « naturellement » le consultant-auditeur à utiliser les principes qui régissent l'ESS pour observer la conformité ou non-conformité des actions conduites au regard de ces principes. Mais ce serait encore savoir ce qu'il faut trouver, édictant en normes un corpus alors qu'il n'est pas toujours stabilisé ; l'ESS, presque par vocation intrinsèque, innove en fonction d'un territoire et ses acteurs, des contraintes législatives et des rapports aux pouvoirs publics. La place de la norme est une forte question dans nos sociétés technocratisées.

Cependant, si la mission de capitalisation existe, c'est bien parce, qu'à minima, elle a une certaine vision de ce qu'elle vient regarder. Et de fait, une thématique paraît axiale. Elle se résume à la notion d'utilité sociale. Mais là encore, malgré sa forme conceptuelle évidente (en français les termes qui se terminent par -ité appartiennent à la catégorie des principes généraux), cette notion s'accommode mal d'une portée générale. L'utilité sociale prend sens à l'endroit d'un territoire et de la propre façon qu'il a de faire société en fidélité à sa culture et ses conditions de vie. Nous ne partageons pas tous le même modèle de société ni la même culture, nous n'avons donc pas la même conception de ce qui peut être utile ou pas à un groupe humain autochtone.

La mission de capitalisation vient donc regarder ce que les projets conduits et l'organisation choisie viennent initier et/ou transformer des rapports sociaux et des liens à l'environnement au sens large de ce terme.

On le voit, comme en phénoménologie, le consultant-auditeur doit fréquenter une certaine déconstruction de ce qu'il a parfois lui-même construit par ailleurs. *Cette aspiration à rester le plus ouvert possible à ce que les acteurs visités vont présenter de leurs réalités est une condition du travail de capitalisation qui éloigne, en cela, de ce que l'on désigne par évaluation.*

4. Pour préparer la mission

Mais cette posture dont la radicalité d'ouverture demande un continuel effort est-elle compatible avec une méthode à suivre ? Ne faut-il pas en rester à seulement se fier aux événements, à se laisser-être au gré des éléments dont témoignent actes et discours ? Mais le risque est alors de se noyer dans le tourbillon des fluides instables fréquentés.

La seconde difficulté tient à un paradoxe : une mission de capitalisation, ça se prépare ! Ce n'est pas parce que la posture convoquée est tout ouverte à l'altérité d'une inconnue expérience qu'on arrive « comme des cheveux sur la soupe ». Le travail de terrain va être ponctué d'un ensemble important d'entretiens où il va s'agir d'aborder plusieurs thématiques. Quelles thématiques ? Cela demande un repérage à distance. Mais ce n'est pas tout, pour chaque thématique, il faut se demander :

- que cherche-t-on à propos de cette thématique ?
- quels indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs ?
- où chercher ? auprès de qui ?
- y a-t-il des outils favorisant la recherche ?
- pour être utile à quoi dans l'étude de capitalisation ?

Ce travail prospectif qui se fait à partir des documents que les acteurs de terrain ont communiqués en amont de l'intervention est laborieux et coûteux en temps. C'est tout un « protocole

d'investigation » qui se co-élabore. Les étudiants, à juste titre, m'ont systématiquement renvoyé à une contradiction : « vous dites que l'on doit être tout ouvert à l'inouï d'une expérience et dans le même temps on périmètre des thématiques, on construit des questions ! ».

Pendant ces semaines de travail, je botte en touche pour éviter de donner une réponse. L'image qui m'est souvent venue est celle de la pataugeoire fréquentée avant la piscine. On ne peut pas « être dans le bain » si l'on n'accepte pas de s'être essayé à des gestes imprécis et maladroits, sans voir vraiment ce que sera une natation accomplie. Mais c'est bien dans cette initiation que des lignes de fuite se dessinent, que des aspects apparaissent plus clairement.

La réponse que j'ai donnée aux étudiants après plusieurs semaines de travail d'élaboration du protocole d'investigation les a souvent déconcertés : « vous trouvez qu'il y a une contradiction ? Si vous oubliez tout de ce travail d'investigation, vous entrerez dans le paradoxe de l'enquête. » C'est donc une ligne de crête, un « fil du rasoir » que les missions apprennent à fréquenter. Et dans les derniers jours de la mission il est fort instructif de relire le protocole, de voir ce qui s'est déplacé et parfois de prendre conscience d'un aspect trop oublié.

En fait il est ici pratiqué un style d'enquête qui doit aussi rester très ouvert (toujours en quête !). Il s'agit de faire émerger les thématiques et non de les présupposer. Il faut suffisamment oublier le questionnaire esquissé pour ne pas enfermer le discours des acteurs dans un script préétabli et resté réceptif à la diversité des thèmes pouvant surgir de la situation d'entretien et qui n'avait pas été envisagés jusqu'alors. Combien de fois l'acteur, dans l'échange, nous prend à contre-pied, à contre-temps ! Mais, grâce au travail d'immersion, l'entretien n'est jamais une simple conversation à bâtons rompus. Toute la subtilité des échanges tient en une préparation de l'intervieweur qui laisse toute sa place à l'interviewé.

Nous sommes loin de la démarche classique dite hypothético-déductive ; *l'identification des thématiques structurant la capitalisation fait partie intégrante du processus de recherche en lui-même*. Ce n'est pas parce que vous vous êtes préparés à certaines thématiques que vous n'êtes pas prêts à en changer (ceci étant aussi un effort qui demande de quitter la crainte du non-résultat). Dans la prise en compte de l'autre, le travail prospectif sera souvent complètement remanié mais il aura offert une immersion qui peut animer une réelle disponibilité à ce qui se dit et auquel vous ne vous attendiez pas.

La préparation (suffisamment oubliée) aide à définir ce que l'on pourrait nommer des *zones de questionnement* faisant support à la discussion. Ces zones de questionnement sont donc envisagées à l'avance au risque de gêner l'épochè, mais leur ordre d'apparition ainsi que leur formulation en situation restent très libres, appartenant à la dimension interactionnelle de la rencontre, pleinement en fonction des éléments que les participants ont par eux-mêmes envie d'explorer.

La force de cette démarche - dont nous venons de voir la charge paradoxale - entraîne un déplacement au sens premier du terme : la place de l'enquêteur et celle de l'enquêté se déplacent au point de défaire la classique dissymétrie caractéristique de ce binôme. Ces places vont parfois en symétrie mais plus souvent encore dans un renversement de la dissymétrie. Dans le dédale des possibles, c'est l'interviewé qui nous guide, il subvertit l'enquête dans ses contenus, rappelant à l'enquêteur qu'il ne peut jamais en être l'objet. C'est l'enquêté qui est en quête, et il doit être écouté à l'endroit de ce qu'il cherche et analyse. Il est celui qui, produisant son narratif, se retrouve à auto-analyser ses actions et comportements. La connaissance de l'expérience est du côté de celui qui agit et non du côté de celui qui le questionne. Se joue là une « conversion » de l'enquêteur tant est mise à mal la spontanéité d'un surplomb qui se révèle être une pauvre forme de main mise sur l'autre.

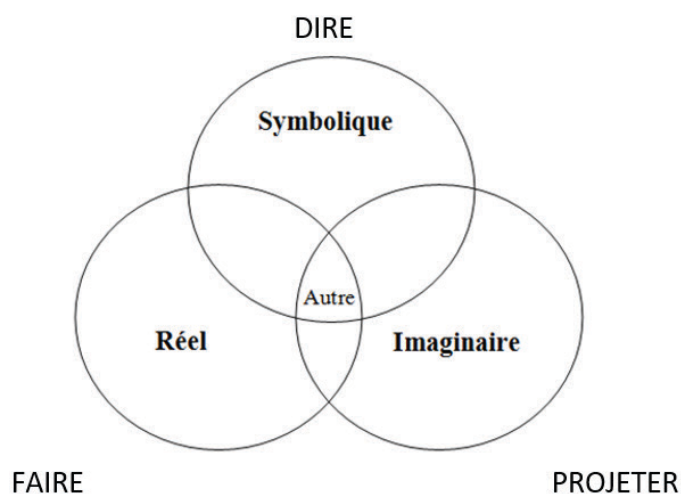
Plusieurs points « durs » résistent à la capitalisation. Ils ne sont pas inaccessibles mais demandent un certain bagage intellectuel. Par exemple : comment la confiance s'est-elle mise en place entre tel et tel acteur ? Quels processus constituent ce que l'on appelle couramment la confiance ? Par quelles croyances des êtres humains se fédèrent pour une cause difficile ? D'où leur vient à chacun un aspect de cette croyance pour qu'elle se mette en partage ? A quel moment cette croyance risque-t-elle le geste idéologique ? Et l'utopie qui semble mettre tout un groupe en marche, par quels chemins s'est-elle construite ? Dans quel invisible creuset cette utopie favorise un réalisme créatif, effectif et transformateur ? Etc.

Une thématique semble constante dans tous les projets qui porte une audace transformatrice de nos sociétés : il y a au départ (ce peut être un point d'arrivée enfoui qu'il faut aller chercher) d'une mise en association de plusieurs acteurs, un fait de parole composé d'éléments mobilisateurs, fédérateurs, suffisamment porteurs pour donner envie de s'engager dans une démarche collective. Dans ma pratique, (il me semble que) c'est le seul thème pour lequel je mobilise une « grille » de lecture, au risque de me contredire. Elle me paraît nécessaire eu égard la complexité du thème.

Aller là où le discours fait levier dans les consciences qui écoutent, recoupe ce qu'Hassan Zaoual, nomme un « site symbolique d'appartenance », un lieu qu'on ne peut situer, qui imbrique hautement culture et façon de parler, de dire et de gester. Il ne s'agit pas simplement de démonstration et d'analyse des faits ; il ne s'agit pas que de raison. Il y a aussi en jeu les liens communautaires réactivés par des options stratégiques. Le leader est leader parce qu'il se situe en ce lieu u-topos et les actions proposées seront d'autant plus invitantes et inspirantes qu'elles agiront ces dimensions immatérielles qui réfèrent au patrimoine économico-culturel et parviennent à lui redonner vigueur.

Pour aborder ces processus, l'approche lacanienne dite du « noeud borroméen » me paraît d'un bon recours²² (c'est celui que j'ai trouvé, il y en a certainement d'autres). Trois dimensions s'entrecroisent en nous échappant de par l'altérité qui les traversent : le réel, l'imaginaire et le symbolique. Pour faire simple, auditant les élaborations essentielles qui ont constitué le début d'une aventure collective, cela permet d'écouter dans ce qui se dit (symbolique), à la fois tout ce que l'on y projette (imaginaire), et en quoi cela provoque effectivement des transformations (réel).

D'où ce schéma :



²² LACAN Jacques. *Séminaire XXII : R.S.I.*

Dit autrement, procéder à une capitalisation réclame d'écouter l'interprétation de faits qui est produite et d'accéder, autant qu'il est possible, aux « significations imaginaires sociales »²³ qui stabilisent l'idéal qui porte et oriente l'ensemble des acteurs dans leurs actes (de parole et d'agir). Le descriptif d'actions (réel) s'accompagne de récits (symbolique) d'où émerge un idéal (imaginaire) en mouvement. Mais tout autant l'idéal qui émerge sans cesse (imaginaire) engendre des paroles (symbolique) qui entraînent des actions transformatrices de l'existant (réel).

La capitalisation tente donc d'approcher la dynamique composée des tensions entre ces trois pôles. La quête d'une « unité narrative », le repérage de ses composants et de la manière dont elle se constitue est central pour accéder aux phénomènes d'institutionnalisation. Nous entendons par là une *dynamique institutionnelle* où la création instituante se sédimente progressivement dans des éléments institués qui ordonnent la distribution des places, des échanges et une juste répartition des charges et des obligations (la production des statuts d'une Association est un bon exemple de cette démarche). Il y a dynamique institutionnelle tant que l'instituant régénère et actualise l'institué qui tend toujours à se replier sur lui-même au point de créer sa propre clôture²⁴.

Plusieurs conséquences apparaissent. En s'appuyant sur un descriptif des actions conduites, la capitalisation doit être très attentive à la mise en mot qui accompagne toute réalisation concrète. Il y a une production symbolique en ce que ce qui se réalise cherche à être traduit dans des termes fidèles aux transformations en cours. C'est dans cette tension entre le réel en train de se réaliser et les mots qui en rendent compte que l'idéal prend corps dans un imaginaire qui tracte l'ensemble des acteurs dans une réalisation commune. Au « faire » qui agit le réel se couple un « dire » qui énonce une symbolique, et c'est dans cette dialogique²⁵ qu'un imaginaire partagé oriente les comportements et actions des acteurs engagés dans ces processus.

5. Une imbrication de dynamiques à mettre à jour

La capitalisation doit donc être attentive à une articulation entre plusieurs dynamiques. À la dynamique instituante qui mobilise la dimension symbolique, se combine une dynamique plus pratique. La validité de l'idéal se heurte constamment aux contextes et moyens disponibles pour l'atteindre. L'expérience qui s'engage en fonction d'une fin-en-vue-de (et non d'une fin en soi) rencontre dans le réel des obstacles mais aussi des aides. Le réel n'est pas une somme de faits bruts, il est aussi modifiable pour atteindre l'idéal envisagé. La continuité recherchée « ne peut être assurée que si les expériences [conduites] modifient le milieu pour le rendre plus propice à leur continuité »²⁶.

La capitalisation doit donc aussi se centrer sur les processus à l'œuvre dans tout ce qui est réalisé par les acteurs. Le réel ne se réduit pas à un descriptif de faits, il est traversé de tensions, d'épreuves et de facilitations. Il ne répond pas seulement à des rapports de causalité entre décisions et réalisations, il est tissé de processus qu'il faut nommer parce que ce sont ces processus qui rendent compte d'un réel en transformations silencieuses travaillant en convergence. Ce sont ces éléments qui

²³ CASTORIADIS Cornélius. *L'institution imaginaire de la société*. Seuil, points essais, 1975.

²⁴ Idem

²⁵ L'hétérogénéité des aspects « faire » et « dire » est conservée dans une quête d'un « projeter » qui semble unifié.

²⁶ ZASK Joëlle, opus cité, p.61

forment une *dynamique pratique*. La capitalisation va chercher phénoménologiquement les processus qui tendent à garantir la continuité des actions conduites. Et à partir de là, elle tente de repérer les facteurs gênants et facilitants qui imprègnent ces processus. Dans cette démarche, tout élément qui influe positivement ou négativement sur un processus est à considérer.

Enfin à la dynamique instituante et la dynamique pratique, se conjugue la dynamique d'acteurs. Parce que l'organisation de la société civile est en interaction avec des acteurs locaux, nationaux et parfois internationaux, la capitalisation identifie les acteurs concernés et/ou mobilisés par l'organisation d'une société civile. Il s'agit de désigner ces acteurs mais aussi de voir en quoi ils renforcent ou amenuisent les objectifs de l'Association.

Les synergies d'acteurs externes à l'Association se combinent alors à la coopération des acteurs internes mettant en résonance des dimensions globales et locales, macro, micro et endogène. Voilà qui réclame un outillage systémique spécifique pour préciser non seulement les acteurs mais aussi l'échelle à laquelle ils interviennent. La compréhension écosystémique de l'institution ciblée par le travail de capitalisation considère ainsi, par le rapprochement de différents acteurs, la qualité de leur coopération et l'échelle à laquelle ils interviennent.

En capitalisant, les acteurs porteurs de nouvelles pratiques clarifient leur expérience et la nouveauté qu'elle provoque mais aussi mettent à jour des aspects de leurs actions qu'ils ne voyaient pas. En bons cartésiens, plus le projet est pensé au préalable mieux sa réalisation est facilitée puisqu'elle n'est qu'un simple versant exécutif. Mais la pensée « claire est distincte » touche vite ses limites au croisement des acteurs et des stratégies, au pilonnage des imprévus ou aux surprises inspirantes. De plus un projet génère des actions qui relèvent moins d'une reproduction que d'une implémentation²⁷. Celle-ci rend pleinement compte que le chemin se fait en marchant et c'est cette dimension évolutive que l'on va chercher en capitalisant la progression du projet²⁸. Ici la capitalisation, toujours réalisée avec les acteurs, vient les renforcer à l'endroit même de cette progression en tenant ensemble l'agir et le connaître.

6. A propos de la rédaction du rapport de capitalisation

Il y a une troisième difficulté de la capitalisation. Elle tient à la nécessité de rédiger un rapport qui traduit les nombreux processus approchés et leurs conjugaisons. L'activité rédactionnelle est un obstacle car elle rend linéaire ce qui était simultané, juxtapose ce qui était imbriqué.

La capitalisation pénètre donc un foisonnement d'interactions qui réclame un cadre théorique a posteriori qui puisse rendre compte de cette complexité. Il ne se veut ni holistique (le tout serait plus que la somme des parties), ni isolationniste (chaque partie vaut en tant que tel sans lien avec un tout).

Le modèle éco-systémique de Uri Bronfenbrenner a l'avantage de repérer les interactions dans plusieurs niveaux de système. Aucune logique mécanique ne prévaut ici ; l'imbrication des niveaux de système permet différentes auto-organisations qui conjuguent incertitude et décidabilité, désordre et organisation, instabilité et ajustements, etc. La modélisation systémique est un simple outil intellectuel qui tente de présenter l'ensemble des processus en évitant toute réduction analytique.

²⁷ Pour saisir cette notion il faut revenir à sa signification mathématique dont la suite de Fibonacci énonce le principe : considérant des nombres entiers, chaque terme nouveau est la somme des deux termes qui le précèdent. 0 ; 1 ; 1 (0+1) ; 2 (1+1) ; 3 (1+2) ; 5 (2+3) ; 8 (3+5) ; 13 ; 21 ; etc.

²⁸ Chronosystème

Le modèle écosystémique du développement humain de Uri Bronfenbrenner²⁹ (1979 et 1986) présente six niveaux de système :

1. Endosystème : l'organisme avec ses caractéristiques innées ou acquises aux plans physiques, émotionnel, intellectuel et comportemental.
2. Microsystème : Lieux ou contextes immédiats dans lesquels l'individu a une participation active ou directe
3. Mésosystème : Ensemble des liens et processus qui prennent place entre deux ou plusieurs microsystèmes.
4. Exosystème : Lieux ou contextes dans lesquels l'individu n'est pas directement impliqué mais qui influencent néanmoins sa vie
5. Macrosystème : Ensemble des croyances, valeurs, façons de vivre d'une culture ; toile de fond qui englobe et influence tous les autres niveaux.
6. Chronosystème : tout ce qui a rapport au temps pour chaque niveau

Nous ajouterons un niveau de système nommé « allosystème » qui renvoie aux interactions avec l'international³⁰.

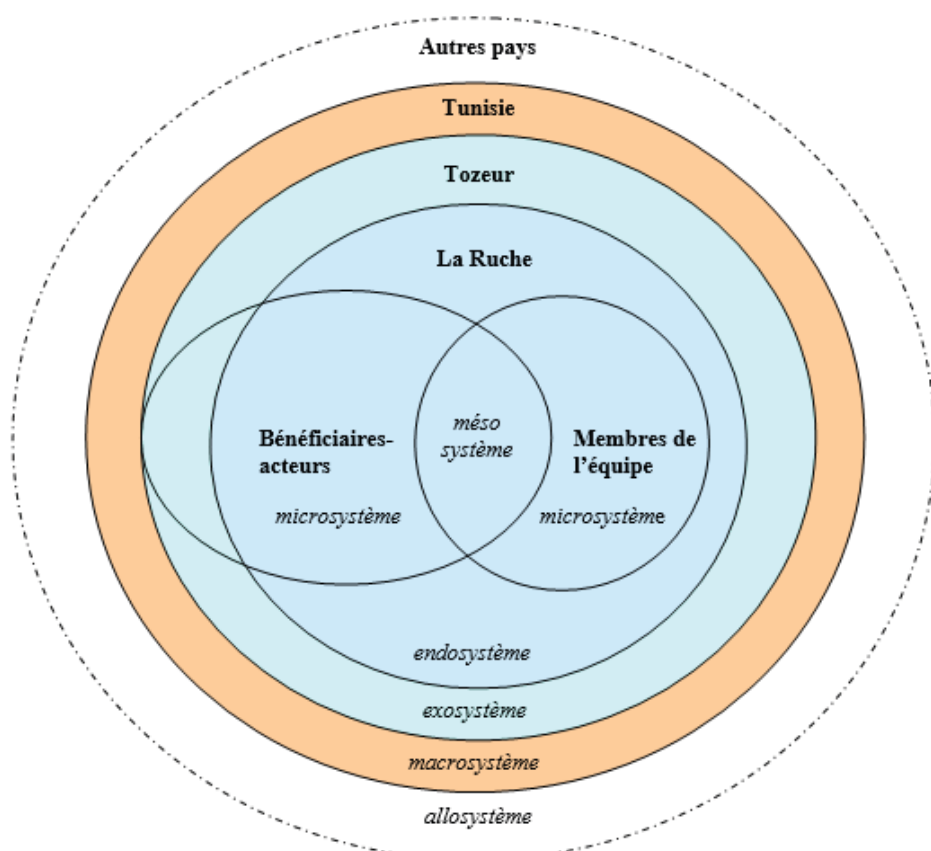
Nous sommes bien conscients du niveau de complexité dans lequel nous et le lecteur sommes placés dès lors que l'on sollicite une approche systémique et que l'on cherche des processus au travers des faits plus que des faits interprétés au regard d'objectifs définis dans un projet. La difficulté apparaît d'autant plus que la présentation du document répond à un effort narratif qui a sa propre logique et que son séquençage laisse entrevoir de façon seulement oblique les processus que nous cherchons à indiquer. Pour soutenir cette perspective, les éléments de processus et les niveaux systémiques sont indiqués avec une écriture de couleur spécifique et un renvoi en note de bas de page. Chaque partie surlignée trouve sa place dynamique dans une cartographie des processus proposée en guise de synthèse finale.

²⁹ Ce modèle a été élaboré en 1979 et l'auteur l'a repris en 1986 pour y ajouter le chronosystème. Les trois principes de développement recoupent ce que nous avons précédemment élucidé :

- Le développement humain est le résultat des interactions continues et réciproques entre l'organisme et son environnement.
- L'organisme et son environnement s'influencent mutuellement et constamment, chacun s'adaptant en réponse aux changements de l'autre.
- L'adaptation c'est l'équilibre entre les forces et les faiblesses de l'individu et les risques et les opportunités rencontrées dans son environnement.

³⁰ Remarque faite par Hamadi lors du Rapport de capitalisation de la CAE de la CCDE. Merci à lui.

Écosystème sujet de la capitalisation



	2012	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Allo AFD etc.													
Macro Tunisie													
Exo Tozeur													
Endo La Ruche													
Micro bénéficiaires													
Micro équipe													
Méso													

Cet effet de « rangement » des éléments capitalisés gagne en visibilité en dressant une cartographie de processus identifiés.

6. Quelques exemples ³¹

6.1 A propos de la désignation des processus.

Au risque de déconcerter, le lien contenus recueillis / processus s'établit dans un effort de clarification qui n'appartient pas à la démarche hypothético-déductive. On pourrait situer ce lien établi du côté intuitif pourvu que l'on souligne alors que la condition préalable est une immersion suffisante (tel un ethnologue). Parler d'intuition dans notre culture semble mobiliser une posture « inspirée » qui relèverait des croyances. En fait, seul un « back ground » suffisamment construit permet cette intuition. Dans le travail de reprise des contenus (quand la mission est pratiquement terminée), se met en place un effet itératif de correspondance contenus / processus qui relève d'une démarche analogique (P. Descola). Dans ce travail, tel ou tel processus est ajusté dans ses termes³².

Pour préciser les processus, je ne passe pas par la case analyse. Je prends en compte les affirmations des acteurs, au risque de coller à leur imaginaire, et j'esquisse une traduction processuelle de ce qu'ils cherchent à montrer. Primauté de l'herméneutique sur l'analytique, grand débat au XXème siècle qui reprend la tension entre explication et compréhension³³.

Le travail s'est d'abord fait avec Hamadi pour la CAE³⁴. Parmi les quantités d'informations livrées je me suis demandé : quels processus principaux apparaissent ? Puis quand j'ai rédigé le dossier de la CAE, j'ai vérifié si les processus repérés étaient confortés par la structuration des contenus. Quelques ajustements et la cartographie tenait. Dans cette démarche, on est dans une logique de table de correspondance (quels contenus pour quel processus). Descola, dans son travail comparatif des épistémologies, valorise cette démarche analogique. C'est de cela qu'il s'agit.

³¹ Je remercie Antoine Passavant, complice d'Alternacoop, pour son questionnement. Il m'a conduit à préciser ces aspects.

³² Voir quelques différences entre la cartographie de la CAE de la CCDE et de La Ruche.

³³ Voir les travaux de Dilthey et de Ricoeur.

³⁴ Coopérative d'activité et d'emploi de Raz Jebel (Tunisie).

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

A. Macrosystème et allosystème – le pays et l'international

1. Créer la coopérative en l'adaptant aux politiques publiques
2. Développer des partenariats avec l'étranger pour avoir des appuis financiers lors de la phase de lancement
3. Contribuer à l'évolution des politiques publiques concernant l'activité de coopérative (plaidoyer)

B. Exosystème – le territoire local

1. Analyser les besoins économiques du territoire
2. Comprendre les dimensions culturelles locales
3. Etablir des relations avec les pouvoirs publics
4. Faire connaître l'offre d'accompagnement de la CAE et sa proposition de coopérative
5. Inscrire la CAE dans la dynamique des acteurs économiques
6. Rendre visible les résultats des actions engagées

C. Endosystème – la coopérative

1. Construire des liens entre des personnes pour porter l'ensemble du projet
2. Se rapporter au modèle CAE français
3. Coconstruire un idéal, une visée politique
4. Comprendre les valeurs de l'ESS et trouver le langage adapté pour le partager
5. Animer une gouvernance démocratique
6. Stimuler l'adhésion à la coopérative pour devenir « entrepreneur-associé »

D. Microsystème 1 – les formateurs

1. Réussir le recrutement
2. Inscrire les formateurs dans une dynamique de formation
3. Faire équipe
4. Elaborer la pédagogie de l'accompagnement des entrepreneurs

E. Microsystème 2 – les entrepreneurs

1. Parcourir les étapes du parcours vers l'entreprise autonome
2. Mettre en place une alternance accompagnement individuel et le travail collectif
3. Recenser les difficultés

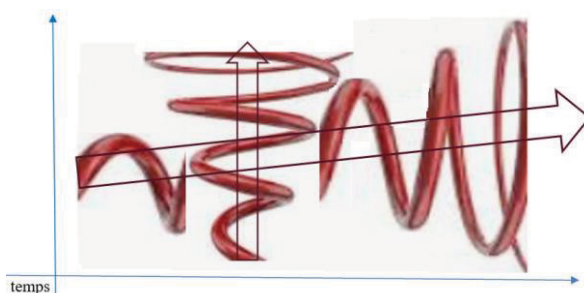
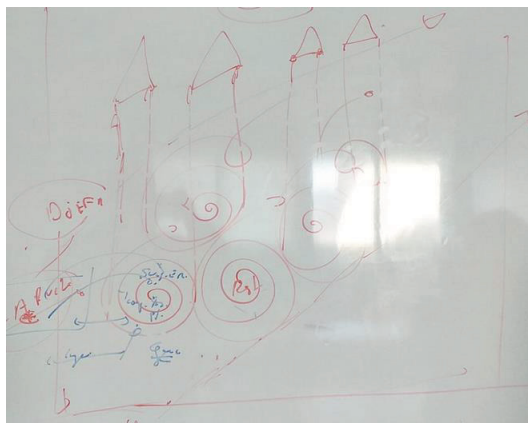
F. Mésosystème – praxis

1. Réaliser la coopération : une praxis sans hiérarchie ni a priori qui instaure la confiance entre les coopérateurs
2. Animer une forte dynamique apprenante (essai / erreur / résolution)

6.2 A propos de l'apport de l'intervenant

Je suis allé à Tozeur avec la ferme intention de capitaliser sur un de leurs projets qui leur semblait essentiel. Mes interlocuteurs ont résisté et dès le départ m'ont donné une fiche récapitulative de 14 projets³⁵. Noyé devant la quantité d'aspects transmis, j'ai mis trois jours à produire un peu de clarté³⁶. Mais j'ai tenu à interpréter cet effet de noyade : que signifiait-elle du fonctionnement de La Ruche ? Mon parti pris, dans ce cas, est de toujours accorder une dimension positive à ce que je ne comprends pas³⁷. Ce type de question crée un déplacement de nos réflexes de pensée occidentaux. Ma question devint : était-ce confusion de leur part ou quelque chose de plus dense se trouvait en jeu ? Deux aspects me sont apparus : une logique très imbriquée qui croise des dimensions structurelle et fonctionnelle. J'en suis venu à qualifier le système de « dispositif intégré » et ai clarifié un processus d'émergence qui laisse la dynamique globale générer intrinsèquement sa nouveauté.

L'apport de l'intervenant est donc plus herméneutique qu'analytique. C'est une forme de mise à jour d'implicites. Prend-elle le risque d'une interprétation non fondée ? Cette démarche analogique (Descola) m'a obligé à revenir sans cesse vers les acteurs de terrain pour leur soumettre ma lecture et les laisser la valider ou l'invalidier. Ce geste me paraît essentiel. Cette interaction (souvent avec le leader) a souvent pris appui sur des essais de schématisation. Voici par exemple un schéma fait sur un tableau par Salem qui m'a mis en route vers un schéma (que je crois) plus clair.



De plus, maints propos tenus par le leader m'ont conforté, renvoyant à des aspects d'une pensée complexe sinon énigmatique :

- « On laisse des marges de liberté, il faut que les choses se produisent selon leur propre dynamique »
- « La Ruche est une main invisible sociale ».
- « L'approche solution ne consiste pas à produire de la norme au regard d'une théorie sur "ce qui devrait être" car dans ce cas notre action se norme sans jamais acquérir d'autonomie. »
- « Nous sommes envahis de stéréotypes à partir desquels nous agissons. Puis ces stéréotypes sont critiqués pour être remplacés par d'autres stéréotypes. Ainsi, de stéréotypes en stéréotypes, notre action se norme de façon exogène en perdant toute autonomie. »
- « Sur le plan économique, La Ruche est une quête d'équilibre social dans un déséquilibre marchand. »

A l'écoute de ces propos, il est facile de laisser filer. Je crois, qu'au contraire, c'est ce type de formules qui nous guident dans le travail de capitalisation.

³⁵ Dossier complet La Ruche, annexe 1

³⁶ Voir le schéma, Dossier complet La Ruche p. 30

³⁷ Je pense que ma culture phénoménologique m'aide en cela.

Ce geste analogique a une limite : il repose sur le « back ground » de l'intervenant. Comment comprendre l'intention politique d'Hamadi Jeljeli (CAE Raz Jebel) sans la distinction d'Aristote poésis / praxis ?³⁸ Comment décoder les phénomènes de mise en confiance sans les travaux de Ricoeur sur ce thème ?³⁹ Comment préciser ce que l'on entend par émergence sans une connaissance de l'approche systémique ?⁴⁰ Comment entendre les propos de Salem sur le capitalisme sans connaître ce qu'Adam Smith développe dans sa Théorie des sentiments moraux ?⁴¹ Etc. Cela crée une conséquence quant à la rédaction du dossier : au risque d'alourdir le propos, il faut faire quelques discours théoriques pour permettre au lecteur d'entrer dans l'approche et ne pas postuler qu'il a le même back ground.

Accepter la démarche herméneutique fait entrer dans un risque : trouver dans l'expérience capitalisée ce que l'on y apporte ! Voilà qui demande une certaine rigueur qui trouve sa justesse dans la présence continue de cette question : je m'appuie sur les contenus qu'on me livre ou j'interprète au point de projeter ce qui me convient de trouver ? Et là encore, ce qui déconcerte doit être approfondi.

Je voudrais raconter un chemin de compréhension que les échanges ont provoqué à l'occasion de la capitalisation de l'Association La Ruche de Tozeur.

- Dans les échanges avec l'équipe de La Ruche la notion de « commun » était utilisée dans un sens autre que le terme validé par Elinor Ostrom. Je ne comprenais pas car la notion apparaissait dans des propos en lien avec le local de l'Association. C'est le nom du local (Elmalga = rencontre) qui m'a mis sur une piste. Les membres de l'équipe indiquaient que ce local était avant tout l'occasion d'animer des liens entre les personnes : les liens dans l'équipe bien sûr mais tout autant avec les personnes qui rendaient visite.

- Conjointement, je recueillais des propos qui soulignaient l'entraide entre les femmes, une entraide où chacune partage aux autres ses techniques, ses idées (ex : Fathia et Saïda⁴²). Mais le discours était autre : on me parlait de concurrence entre les femmes. Une vigilance : je dois faire attention car les personnes me parlent en français et sont souvent en mode traduction / placage. Pour approfondir ce thème, j'ai présenté la notion d'émulation⁴³. A partir de ce moment, là où apparaissait des rivalités, mes interlocuteurs ont insisté sur une réciprocité partagée, commune, une réciprocité animée dans ce local lors des rencontres.

- C'est cette clarification qui m'a permis d'écrire dans le dossier : « C'est la finalité et le fonctionnement de l'économie qui se trouvent ainsi revisités par la réciprocité des échanges dans un commun local et la gratuité des relations. C'est dans cette veine que La Ruche initie une dynamique de « réciprocité communale »⁴⁴, invitant la personne bénéficiaire à contribuer au développement des activités d'autres membres, et à se forger ainsi une vision du bien commun, de l'intérêt collectif. »

- La notion de gratuité à l'endroit des liens est ainsi apparue progressivement, venant contrebalancer le marché qui, uniquement centré sur le profit, est la non-gratuité même. A partir de là j'ai présenté l'Association dans une tension qui traverse toute l'ESS. La Ruche se caractérise comme « la mise en œuvre effective d'une réciprocité "communale" visant à articuler valeur du bien et valeur du lien, rentabilité et non-rivalité, gratuité et non-exclusion »⁴⁵.

³⁸ Dossier complet CAE de la CCDE p.11 sv

³⁹ Dossier complet CAE de la CCDE p.29 sv

⁴⁰ Dossier complet La Ruche p.31

⁴¹ Dossier complet La Ruche p.86

⁴² Dossier complet La Ruche p.88

⁴³ Voir dossier complet La Ruche p.89

⁴⁴ Commune et locale

⁴⁵ Dossier complet La Ruche p.103

II. La transférabilité

1. Les soubassements critiques qui conduisent à la transférabilité

« L'essaimage est une modalité concrète de mise en œuvre d'une stratégie "à effet de levier" qui consiste en la forte mobilisation d'acteurs autour d'une vision ambitieuse de développement d'une activité nouvelle malgré la faiblesse des ressources détenues (Hamel et Prahalad, 1993) »⁴⁶

« Il est admis que ce soutien accroît les chances de réussite de la nouvelle entité. En ce sens, l'essaimage est une pratique d'accompagnement entrepreneurial qui permet au créateur et la nouvelle organisation qu'il impulse de se structurer en appui sur une organisation existante. »⁴⁷

L'essaimage est dans un risque, celui de mobiliser un raisonnement simpliste : il y aurait un modèle qui trouverait son champ d'application d'un territoire à l'autre. Comme y insiste Elisabeth Bost⁴⁸, « la multiplication [des entreprises de l'ESS] ne va pas de soi. Leurs conditions de développement doivent contourner certains écueils qui tiennent au trop simple principe de transposition d'un modèle qui a fait ses preuves. »⁴⁹

On ne mesure pas tout ce qu'un copier/coller annule de démarches appropriatives, de mises en débat, de recherches de consensus entre acteurs, de prises en compte des réalités d'un contexte. Penser qu'il s'agit juste d'un modèle à reproduire, c'est plaquer un construit par les autres sans se mettre à le construire par soi-même, c'est s'éviter les tourments et incertitudes d'une incarnation dans des situations vécues. Vouloir du prêt-à-penser, c'est s'épargner la mise en mouvement de réalités qui attendent pourtant une réelle transformation.

Une certaine conception de l'universel est à l'œuvre dans ce fantasme du bon modèle. Il y aurait des projets dont la finalité, les objectifs et les actions conséquentes sont d'une telle clarté qu'ils seraient transposables en toute situation. Trois et trois faisant six en toute circonstance, un modèle bien compris génère sa pertinence d'un lieu à un autre du globe. Combien de projets ont échoué à cause de ce geste reproductif ? Combien d'acteurs ont été désabusés en découvrant que les résultats de leur fort investissement personnel ont été trop faibles. De surcroît, d'évaluation en évaluation, rien n'y a fait : n'ayant pas réussi son commencement, le projet n'en finissait pas de commencer.

Ne nous trompons pas, il ne s'agit pas d'une mode. C'est toute une culture européenne qui a de profondes racines. Au début de sa Métaphysique, Aristote affirme : « la connaissance de toutes choses appartient nécessairement à celui qui possède au plus haut degré la science de l'universel, car il connaît, d'une certaine manière, tous les cas particuliers qui tombent sous l'universel »⁵⁰. Se reconnaît ici un discrédit du sensible, des sensations trop singulières, pauvre marchepied pour monter en généralité. « Par le primat accordé à l'universalité, la Grèce [antique] a fait effectivement le choix de l'abstrait et du spéculatif, détachés de la pratique et valorisés vis-à-vis d'elle » (F. Jullien⁵¹).

⁴⁶ GAUTIER Arnaud, BERGER-DOUCE Sandrine. *Les pratiques d'essaimage, leviers de responsabilité sociétale* et de développement du capital humain. Revue de l'Entrepreneuriat 2013/3 (Vol. 12). p 59-83

⁴⁷ Idem

⁴⁸ Elisabeth BOST est la Présidente d'Alternacoop.

⁴⁹ Idem

⁵⁰ ARISTOTE. *Métaphysique* A 2. Trad J. Tricot. Editions Vrin, 1986. p.13-14

⁵¹ JULLIEN François. *De l'universel*. Fayard, 2008. p.71

Dans le cadre de l'intervention à l'international, que peut bien signifier cette connaissance de « tous les cas particuliers », cette suspension du pragmatique et du sentir ? Il y a là une méconnaissance de ce qu'est un territoire ; il est pauvrement pensé comme une matière inerte que des individus manipulent comme ils manipulent les choses. On voit là l'impact d'une scolarité qui a ciblé une géographie strictement physique et développé plus une conception de l'espace qu'une pensée de la territorialité. L'espace est la réalité préexistante, donnée, indépendamment de l'Homme ; lorsque l'espace est investi par les intentions et les pratiques des habitants, il devient alors un territoire. « Cet objet espace peut être de la boue et de l'eau comme le site lagunaire originel de Venise dans lequel des groupes ont projeté du travail pour réaliser une urbanisation singulière. »⁵²

Parler de territoire est bien plus que considérer un espace inerte ; c'est penser une « géographie humaine ». A partir d'un espace, les réalités anthropologiques, sociologiques, économiques d'un territoire animent des régulations entre les vivants qui l'habitent, ceux-ci produisant en miroir des procédures régulant ces agencements systémiques. Cet effet de boucle rend le territoire capable d'auto-organisation, lieu de « valeurs du lieu » (E. Todd⁵³), porteur de pratiques émergentes, terreau de transformations endogènes et producteur des limites. Le territoire est vécu, habité, pratiqué par le vivant qui interagit avec son espace, transforme les obstacles en opportunités, le modifie selon des besoins tandis que l'espace impose ses réalités physiques et l'influence dans sa quotidienneté. Aussi la quotidienneté « est le lieu dans lequel nous nous approprions les choses mais le lieu aussi, dans lequel nous sommes appropriés par les choses »⁵⁴.

En effet « de manière essentielle, chaque site est une entité immatérielle qui imprègne l'ensemble de la vie d'un milieu donné. Il possède une sorte de « boîte noire » faite de croyances, de mythes, de valeurs et d'expériences passées, conscientes ou inconscientes, ritualisées. A côté de cet aspect, le site a aussi une « boîte conceptuelle » qui renferme ses connaissances empiriques et/ou théoriques, en fait un savoir social accumulé durant sa trajectoire. Enfin les acteurs d'une situation donnée mettent en œuvre une « boîte à outils » qui contient le savoir-faire, les techniques et les modèles d'action propres à leur contexte. »⁵⁵

De surcroît les forces endogènes du territoire sont prises dans des interactions avec des réalités caractérisant d'autres échelles macrosystémiques : nationales, régionales, internationales. « Le tout est structuré sous forme d'un ensemble intégré, singulier et ouvert sur les multiples environnements. »⁵⁶ Ce sont ici les niveaux de système qui sont articulés à partir du territoire au point que « la moindre perturbation, le moindre changement à un niveau ou à un autre provoque des réactions en chaîne à travers lesquelles le site cherche à se recomposer en intégrant ou neutralisant l'entité économique ou technologique. »⁵⁷

Accéder à cette complexité réclame un choix épistémologique rigoureux qui ne peut aller vers trop de généralités. La quantification, les cumuls de statistiques aussi bien que l'activation de catégories préétablies risquent bien de faire passer à côté de dimensions non mesurables. Les liens inter-humains sont premiers, et le tissage des rencontres constitue une socialité fondatrice. C'est à partir de ces liens que le territoire s'auto-organise, se crée en s'actualisant, se déploie historiquement

⁵² RAFFESTIN Claude. *Remarques sur les notions d'espace, de territoire et de territorialité*. Espaces et Sociétés, 1982, n° 41, p. 167-171

⁵³ TODD E. LE BRAS H. *Le mystère français*. Seuil, 2013

⁵⁴ Idem

⁵⁵ ZAOUAL Hassan. *Théorie des sites et organisation économique*.

⁵⁶ Idem

⁵⁷ Idem

en « un système d'interprétation du monde »⁵⁸. L'étude de l'incarnation sur le territoire d'un système nouveau doit donc appréhender ces dimensions et trouver les modes d'investigation qui tentent de rejoindre les aspects en mouvement. Rien n'est à essentialiser, ni dans la nouveauté à mettre en œuvre, ni dans le « site d'appartenance » et son identité de territoire.

2. Une définition de la transférabilité ⁵⁹

La transférabilité se définit comme un processus à part entière qui permet à des acteurs d'entreprendre une démarche, pensée et initiée ailleurs, à l'endroit du territoire sur lequel ils souhaitent l'entreprendre. Le transfert est d'ordre symbolique au sens fort, il renforce la coopération débutante qui trouve une force des acteurs à se reconnaître, une « connaissance partageable » qui indique les processus opérants, les enjeux portés par chaque processus et les effets constatés sur un territoire donné.

Devant toutes les dimensions qui constituent un territoire, l'étude de l'incarnation sur le territoire d'un système nouveau doit donc appréhender ces dimensions et trouver les modes d'investigation qui tentent de rejoindre les aspects en mouvement. Dit autrement, par définition, et dans l'écart avec un simple espace neutre, le territoire est déjà traversé par bien des processus qui le caractérisent ; il n'est jamais une terre vierge en attente d'une réponse toute faite à ses difficultés ou aspirations.

⁵⁸ CASTORIADIS Cornélius. *Domaines de l'homme*. Seuil, Points essais, 1986. p.281

⁵⁹ Plusieurs éléments de ce chapitre sont extraits d'un article que j'ai rédigé : « Capitalisation et essaimage de coopératives d'activités et d'emploi en Méditerranée ». LIRISS, 22/10/2021, p. 9
Mais aussi de l'Etude « Essaimage de Coopérative d'Activité et d'Emploi à Casablanca : Une étude de la transférabilité » réalisée par Anahid CEYLAN et Laura BORTOLAMEI. DEIS, 2022.

3. Méthodologie

La première étape d'un acte de transférabilité tient à la cartographie des processus de l'organisme à transférer. Les processus sont rangés de façon à entrevoir une progression de ce que serait une mise en œuvre.

Voici un exemple se référant à la cartographie de la page 18 :

Processus transversaux A3 Contribuer à l'évolution des politiques publiques concernant l'activité de coopérative (plaidoyer) C3 Coconstruire un idéal, une visée politique C4 Comprendre les valeurs de l'ESS et trouver le langage adapté pour le partager C2 - Se référer aux CAE existantes		
Etape 1 Conception : Elaboration du projet d'entreprise partagée	Etape 2 Création de la structure	Etape 3 Développement et pilotage
C1 Construire des liens entre des personnes pour porter l'ensemble du projet B1 Analyser les besoins économiques du territoire B2 Comprendre les dimensions culturelles locales B3 Etablir des relations avec les pouvoirs publics A2 Développer des partenariats avec l'étranger pour avoir des appuis financiers lors de la phase de lancement	A1 Créer la coopérative en l'adaptant aux politiques publiques D1 Réussir le recrutement C5 Animer une gouvernance démocratique D2 Inscrire les formateurs dans une dynamique de formation D3 Faire équipe D4 Élaborer la pédagogie de l'accompagnement des entrepreneurs	B4 Faire connaître l'offre d'accompagnement de la CAE et sa proposition de coopérative B5 Inscrire la CAE dans la dynamique des acteurs économiques B6 Rendre visible les résultats des actions engagées C6 Stimuler l'adhésion à la coopérative pour devenir « entrepreneur-associé » E1 Parcourir les étapes du parcours vers l'entreprise autonome E2 Mettre en place une alternance accompagnement individuel et le travail collectif E3 Recenser les difficultés F1 Réaliser la coopération : un praxis sans hiérarchie ni a priori qui instaure la confiance entre le coopérateurs F2 Animer une forte dynamique apprenante (essai / erreur / résolution)

La seconde étape tient à la considération du territoire. Comme nous venons de l'énoncer, le territoire nous amène à considérer qu'il est déjà traversé de processus existants proches ou éloignés des processus à transférer. Toute la difficulté est là : le territoire d'accueil n'est pas vierge et vouloir mettre en place une réalisation qui a réussi ailleurs réclame un questionnement de départ : y a-t-il sur le territoire nouveau des processus apparentés à ceux qu'il s'agit de transférer ? Apparentés ne renvoie pas à identiques. Cela réclame donc un regard tout en analogie.

Répondre à cette question, c'est prendre chaque processus du projet à transférer et les classer selon ces catégories. Le processus est :

- non observable
- pas envisagé par l'organisme accueillant
- en questionnement
- amorcé et en questionnement
- déjà existant.

C'est à partir de cette réalité des processus non incarnés, faiblement incarnés, moyennement incarnés ou pleinement incarnés qu'un plan d'action peut être élaboré avec les acteurs du territoire. Toute la subtilité est d'éviter de forcer ou de gêner des aspects déjà à l'œuvre. Il s'agit bien plutôt d'acquiescer une vision fine des processus du terrain pour les amplifier à hauteur de leur dynamique existante. Le principe est ici celui qui qualifie tout jardinier : on ne force pas les fleurs à pousser ; on agit uniquement sur les conditions qui favorisent leur développement.

Fort de ce classement, le plan d'action reprend à son compte les processus en élaborant une progression à mettre en œuvre.

BIBLIOGRAPHIE

CASTORIADIS Cornélius. *L'institution imaginaire de la société*. Seuil, points essais, 1975.

DEWEY John. *Expérience et nature*. Trad. Joëlle Zask. Gallimard, 2012.

GAUTIER Arnaud, BERGER-DOUCE Sandrine. *Les pratiques d'essaimage, leviers de responsabilité sociétale* et de développement du capital humain. Revue de l'Entrepreneuriat 2013/3 (Vol. 12).

LACAN Jacques. *Séminaire XXII : R.S.I.*

LATOUCHE Serge. *Faut-il refuser le développement ?* PUF, 1986.

RAFFESTIN Claude. *Remarques sur les notions d'espace, de territoire et de territorialité*. Espaces et Sociétés, 1982, n° 41.

ROZIER Emmanuelle. *John Dewey, une pédagogie de l'expérience*.

ZAOUAL Hassan. *Critique de la raison économique*. L'Harmattan, 1999.

ZASK Joëlle. *Introduction à John Dewey*. La découverte, 2015. p.58

