

De la connaissance à l'action, une médiation plus complexe qui n'y paraît et des moyens méthodologiques et pratiques pour y parvenir

Intervention de Pierre Calame au colloque du GIS démocratie et participation : atelier « quelles ressources pour agir ? Capitalisation des connaissances pour les acteurs de la participation »

Saint-Denis. Jeudi 26 janvier 2017

La question des relations entre réflexion et action m'a occupé toute ma vie. Elle est née d'une conviction acquise très jeune : dans la vie on ne marche bien que sur deux jambes, la réflexion et l'action, qui se nourrissent mutuellement. C'est dire que selon moi, l'action ne vaut que dans la mesure où on lève le nez du guidon et la réflexion ne vaut que si elle vient nourrir sa propre action et celle de la société.

Ingénieur des Ponts et Chaussées de formation, ma vie professionnelle et militante se décompose en deux périodes : haut fonctionnaire au Ministère de l'Équipement de 1968 à 1984, directeur puis président d'une fondation internationale, la fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme de 1986 à 2014 ; aujourd'hui retraité, je me consacre notamment à l'association CITEGO et au site www.citego.org. CITEGO : Cité, Territoire, Gouvernance. Un site conçu précisément au service de la médiation entre accumulation des connaissances et évolution des acteurs.

Dans la première partie de ma vie, j'ai été un cas un peu unique : au moment où mes collègues prenaient des postes de responsabilité dès la sortie d'école, j'ai fait le choix, assez saugrenu aux yeux de beaucoup, d'un détour par les études et la recherche. Puis à partir de 1974, je suis devenu acteur en dirigeant les services de l'équipement dans le Valenciennois, une région de près de 400 000 habitants en proie à une grave crise industrielle.

C'est l'époque où le Ministère, conscient du déficit de connaissances dans le domaine des villes, et confronté à une urbanisation rapide et massive, avait créé, en partenariat avec la Caisse des Dépôts et des Consignations, des outils que l'on pourrait qualifier de « recherche appliquée ». Il n'empêche que le défi d'une alimentation mutuelle des chercheurs et des praticiens se posait dès cette époque.

Au grand colloque de Dieppe, en 1970, qui a réuni les deux catégories de personnes, on se posait déjà les mêmes questions que vous vous posez dans l'atelier. Ce qui signifie que se représenter la « connaissance » - sous-entendu le produit du travail des chercheurs, ce qui est déjà une approximation hasardeuse- comme une sorte d'eau, bienfaisante ruisselant et fécondant la société est bien simpliste.

Dans les fonctions que j'ai occupées au sein du Ministère à partir de l'année 1974, j'ai toujours eu le souci de mobiliser au service de mon action concrète les apports des chercheurs. Je me suis aperçu d'un premier obstacle, peu décrit mais fondateur de cette relation : la frustration mutuelle. Les praticiens, souvent « le nez sur le guidon », envient secrètement les chercheurs et leur maniement de la parole, de l'écrit et des concepts, et se disent in petto que s'ils avaient leurs privilèges et le même temps pour réfléchir, ils produiraient encore bien mieux. Les chercheurs, de leur côté, sont frustrés de voir que les sanctions propres à leur milieu – thèses, publications dans des revues à révision par

les pairs, livres- ne les préparent pas vraiment à agir.

Tant que l'on ne dépasse pas cette frustration mutuelle, ce qui implique des compagnonnages mutuellement respectueux, elle constitue un obstacle majeur.

J'ai acquis aussi dans ma position d'acteur / observateur – toujours cette idée de marcher sur deux jambes – le sentiment que les sciences humaines et politiques rendaient mal compte de la réalité que je vivais. Pour une raison d'ailleurs assez simple et qui reflète une réalité profonde du monde contemporain : *les grands systèmes conceptuels et institutionnels évoluent beaucoup plus lentement que la réalité dont ils cherchent à rendre compte ou qu'ils encadrent*. J'en ai déduit une exigence éthique et épistémologique : s'imposer l'effort exigeant de théoriser à partir de mon propre vécu.

Cette réflexion s'est approfondie et concrétisée au cours des trente années suivantes à la tête de la fondation. Elle m'a offert la chance de travailler avec des personnes de tous les continents. M'interrogeant en permanence sur les difficultés à mobiliser au service des acteurs, notamment au service des populations les plus pauvres, l'accumulation de connaissances, j'en suis venu à définir et mettre en œuvre les différents volets de ce que j'appelle maintenant *des cycles de médiation* allant... de l'action à l'action.

Quand, dans les années 80, j'ai introduit le concept de *capitalisation des connaissances*, définie comme la transformation d'un flux (d'actions) en un stock (de connaissances), je me suis heurté à beaucoup d'incompréhensions : on ne parlait à l'époque que d'évaluation ou de vulgarisation.

Je suis parti d'une observation bien connue des psycho-sociologues : pour un acteur, a fortiori pour des gens en difficulté, peu familiers des institutions et de leur complexité, l'information la plus opératoire, qu'il s'agisse de bénéficier de services sociaux, de trouver un logement ou de prendre le métro, est celle qui vient de leurs proches, « de gens comme eux » qui, par l'expérience, ont transformé des connaissances générales en une pratique opératoire. En d'autres termes, *ce qui touche les acteurs, ce sont des « histoires » concrètes auxquelles ils puissent s'identifier*.

Le premier problème de la capitalisation des connaissances vient de la difficulté à passer de l'histoire orale à l'histoire écrite, condition pour la « consolider » et la diffuser. Or, passer de l'histoire vécue à un savoir transmissible, sous forme de fiches de cas brèves et perçues comme instructives par des gens qui n'ont pas participé au dialogue, pose des problèmes épistémologiques et méthodologiques plus complexes qu'on ne croit. Le chercheur peut être un médiateur très précieux à condition d'accomplir un travail de deuil. Je m'explique : les travaux de recherche ont tendance à occulter les histoires recueillies au cours de la recherche ; elles figurent au mieux en annexe du rapport, des extraits en étant utilisés à l'appui de développements conceptuels présentés comme la véritable valeur ajoutée. Ce travail conceptuel est indispensable mais il doit apparaître, dans le dialogue avec les acteurs, comme autant de clés de lecture de la réalité introduites au détour d'histoires concrètes et non comme un cadre conceptuel imposé de l'extérieur. Autre travail de deuil, celui de la discipline d'origine du chercheur. Un acteur, qu'il soit simple citoyen ou dirigeant d'une grande organisation, évolue dans une réalité multiforme qui ne se réduit pas à un domaine disciplinaire. Le chercheur soucieux de se mettre au service des acteurs passe d'une activité «magistrale», celle qui fait descendre la connaissance, à une activité « ministérielle », à son sens originel de service, venant apporter des éléments de sa connaissance dans un cadre qui n'est pas le sien.

Mais une simple addition de fiches de cas ne provoquerait que du bruit et de l'ennui. Vient alors l'étape suivante, celle de la capitalisation proprement dite, qui vise à *confronter une série de cas, si possible tirés de contextes très différents les uns des autres pour en dégager des leçons générales* : j'ai fait le constat dans de multiples domaines qu'à chaque fois on découvre que les raisons d'échec ou de réussite se ressemblent étrangement d'un contexte à l'autre. On peut parler à ce propos de recherche clinique ou de production de connaissances à partir d'une approche comparative. Mais il est essentiel que la *traçabilité* soit assurée entre les études de cas de départ et les conclusions générales qui en sont tirées. Nous avons développé des méthodes pour parvenir à cette traçabilité.

J'en viens au sujet de notre échange, la démocratie participative, sous toutes ses formes, au niveau d'un territoire. L'effort de conceptualiser ce que je vivais, m'a conduit, il y a vingt ans, à parler de « revanche des territoire » et de « révolution de la gouvernance ».

Revanche des territoires tout d'abord. Au 19^e siècle et 20^e siècle, les « territoires » locaux ont progressivement été marginalisés, perçus comme des acteurs de second ordre à côté des grands acteurs pivot qui structuraient nos sociétés, les Etats d'un côté et les grandes entreprises de l'autre. J'ai progressivement acquis la conviction qu'au contraire ce serait des acteurs majeurs du 21^e siècle.

Révolution de la gouvernance, ensuite. L'effort de dégager des éléments théoriques de ce que je vivais et voyais, retranscrits dans des livres comme « L'Etat au coeur », la « Démocratie en miettes », « Sauvons la démocratie ! » ou « L'Essai sur l'oeconomie » et les dialogues internationaux auxquels j'ai participé m'ont convaincu que la gouvernance, l'art de gérer les sociétés, appelait une profonde révolution conceptuelle et institutionnelle. Je l'ai traduite par des concepts comme « la coproduction du bien public », « les conditions du partenariat », « la gouvernance à multi-niveaux » et la « subsidiarité active » qui, les uns et les autres, ont conquis très progressivement droit de cité.

La gouvernance « territoriale » est au carrefour de ces deux bouleversements. C'est pourquoi, après bien des essais infructueux, car c'est plus facile à dire qu'à faire, nous avons créé, avec l'appui de la fondation Charles Léopold pour le Progrès de l'Homme, un site ressources CITEGO (Cité, Territoire, Gouvernance), abordant les questions du territoire et de la gouvernance sous toutes leurs facettes : www.citego.org. Le site accueille avec plaisir, et cela peut constituer une suite directe de votre colloque, des dossiers thématiques fondés sur les exigences qui précèdent : un recueil rigoureux d'études de cas et les leçons générales qui en sont tirées.

Mais un site ressources n'est pas un but en soi. C'est un élément, indispensable mais non suffisant, de la médiation entre capitalisation des connaissances et acteurs. C'est pourquoi CITEGO a commencé à développer une série de conférences en ligne ouvertes et massives (CLOM alias MMOC) en partenariat avec le Centre National de Formation du Personnel Territorial. Pourquoi ce partenariat ? Précisément parce que les praticiens locaux sont d'une certaine manière « le cœur de cible » : de l'évolution de leur manière d'appréhender la gouvernance territoriale, de l'évolution de leurs pratiques et de leurs références théoriques dépend pour une part significative l'évolution de la gouvernance des territoires. Ceci nous a amené à préciser les étapes du « cycle de médiation ». Dans l'idéal, ce sont les suivantes :

- *la collecte et la mise en forme d'études de cas* (souvent avec l'aide d'étudiants en fin d'études ou de chercheurs car la mise en forme est difficile) ;
- *la formulation de quelques « leçons générales »* ou « principes directeurs pour l'action »

tirés de ce recueil ;

- *la transformation du matériau en formations en ligne*, ciblant en priorité la formation continue des praticiens, les associations, les organisations de la société civile (nous avons pu vérifier que ces conférences gratuites attiraient un public diversifié, y compris des élus) ;
- l'invitation faite aux acteurs *de venir à leur tour* partager leur propre expérience pour nourrir le dossier ;
- enfin, dans l'idéal, la constitution à partir d'un tel processus de « *communautés apprenantes* » désireuses de poursuivre l'échange d'expériences dans la durée ; là aussi l'accompagnement par des chercheurs – médiateurs ouvrirait des perspectives nouvelles de dialogue entre chercheurs et acteurs.

Dans une période où il est nécessaire de conduire la « grande transition » vers des sociétés durables et où les territoires sont aux premières loges des innovations, il est utile de situer cet effort de capitalisation des connaissances au service des acteurs dans *la stratégie plus vaste de changement systémique*. J'ai montré, dans « l'Essai sur l'oeconomie », qu'un changement systémique nécessitait en particulier la convergence de quatre types d'acteurs : les innovateurs ; les théoriciens (ceux qui proposent de nouveaux concepts pour les réalités économiques sociales et politiques) ; les généralisateurs (réseaux d'acteurs ou systèmes de formation) capables de diffuser les leçons des innovations et les faire progressivement rentrer dans l'évidence ; les régulateurs, responsables politiques et juristes en particulier, dont la tâche est transformer les conditions cadres pour les rendre favorables à la généralisation des innovations les plus prometteuses. En acceptant de se positionner comme médiateurs, en montrant comment les concepts élaborés sont nourris de l'action elle-même, les chercheurs peuvent jouer un rôle décisif dans les liens entre ces quatre types d'acteurs.

Passons aux exercices pratiques: en novembre et décembre 2016, le CNFPT a diffusé sur la plateforme FUN une CLOM coordonnée par CITEGO sur la démocratie participative (http://www.citego.org/bdf_dossier-234_fr.html). Près de 6000 auditeurs, huit conférences de 50 minutes chacune. Nous avons pu constater l'intérêt porté par les auditeurs aux « documents à l'appui » figurant sur le site. Une seconde session sera diffusée dans quelques mois. Les chercheurs disposés à travailler ensemble et avec leurs partenaires à constituer des dossiers thématiques au sens définis précédemment, fiches de cas et analyse des causes de succès et d'échec, et à respecter les critères de qualité de CITEGO, y compris en ce qui concerne l'indexation de leurs travaux, seront assurés d'une valorisation durable de leurs recherche en direction des acteurs.