

SENS ET COHERENCES HUMAINES

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#) - [Télécharger le texte au format PDF](#) - [Adobe® Acrobat® Reader™](#)

Textes images HTML ©Roger NIFLE 1996 2001 tous droits réservés.

LA METHODE DES COHERENCES CULTURELLES POUR LES POLITIQUES ET LES PROJETS TERRITORIAUX

Roger Nifle Avril 2000

Développement, aménagement du territoire, constitution de pays, communautés d'agglomération, politiques territoriales, projets d'aménagement et de gestion, politiques de la ville.

PREAMBULE

Pour aborder le problème il faut indiquer au responsable qui se soucie de mener à bien l'élaboration d'un projet, approprié par les acteurs concernés, que la manière de s'y prendre est déterminante.

Il faut cependant le mettre en garde en lui signalant trois méthodes qui ne marchent pas :

- La méthode de l'arrangement.

Après un diagnostic objectif, un réarrangement des facteurs dans un souci de cohérence débouche sur un tableau, un plan d'action, qui présentent deux inconvénients : l'arrangement des facteurs "dérange" les acteurs, les raisonnements savamment élaborés laissent de marbre les acteurs dûment "concertés" et, pire, forment autant de repoussoirs ce qui semble faire douter les experts de leur raison ou de leur honnêteté. Ils ne marchent pas.

- La méthode du plan type

Dans les officines savantes ont été élaborés des plans types juridico-techniques avec un zeste de concertation prévu pour les ajustements accessoires indispensables. Les facteurs locaux sont ensuite intégrés dans le modèle type dont est ainsi confirmée l'excellence.

Cependant les acteurs locaux manifestent une tendance à l'indifférence là où on attendait enthousiasme et remerciements. L'indifférence d'un procédé impersonnel aux acteurs humains, leur histoire, leurs motivations et aspirations fait, qu'en définitive, ils ne marchent pas.

- La méthode de l'application de la règle

Cette fois-ci le modèle est fortement assorti de contraintes réglementaires et d'arguments de nécessité. Le seul obstacle, c'est les acteurs locaux qui s'opposent au libre maniement des facteurs. Alors il faut vaincre cet obstacle et les moyens de pression ou de séduction appropriés sont à déployer. La science et la loi, la menace économique ou les promesses fiscales sont des armes courantes. Cependant les acteurs ne marchent pas et ils le montreront au

moment voulu.

Ces trois méthodes laissent échapper de temps en temps des réalisations mais leur pérennité ou leur utilité demanderaient à être évaluées à plus long terme.

Ce préambule a pour but d'insister sur le fait que ce ne sont jamais les méthodes qui marchent mais les hommes.

C'est pour cela que **la méthode des Cohérences Culturelles** ne peut être considérée comme une méthode qui marche mais comme **une méthode de mise en marche**.

Elle va donc se préoccuper des hommes qui habitent le territoire et de leur mise en mouvement par le relais des acteurs, responsables des facteurs ou accessoires à prendre en compte.

Elle va chercher à reconnaître et comprendre, dans la société humaine concernée, quels sont :

- Le "moteur du mouvement" (motivations, mobilisation, dynamiques, cohésion, attractivité ...),
- Le "Sens du mouvement" qui mènera vers des horizons désirables pour les acteurs et les communautés qu'ils représentent et donnera son unité, sa valeur, sa signification et sa rationalité à la démarche commune.
- Les conditions de la "conduite du mouvement" qui permettra de faire en sorte qu'il rassemble, s'intensifie, monte en puissance sans se perdre ou se disperser et assure que le jeu des rôles soit de mieux en mieux approprié par les acteurs majeurs responsables.
- Les conditions de "mise en marche du mouvement", au moment opportun, activant les acteurs, les vecteurs et les facteurs de mobilisation précédemment repérés et validés.

Voilà grossièrement le principe d'une méthode de mise en marche des acteurs pour la réalisation et l'élaboration de projets qui soient les leurs. Rien n'interdit d'ailleurs de faire appel aux modèles, règles et moyens d'analyses disponibles mais ce ne sont pas eux qui s'imposent aux acteurs mais doivent les servir.

A ce stade, les responsables de projets territoriaux pourraient penser qu'une discipline de l'écoute, de la participation, de la communication, de l'animation permettra facilement d'appliquer ces principes. La déception viendra rapidement et le recours aux armes habituelles rendu nécessaire.

Il faut considérer que le traitement humain de tels enjeux est au moins aussi complexe que le traitement technique, administratif et juridique. Les phénomènes humains réclament aussi compréhension et savoir-faire et les hommes considération.

La connaissance des cohérences humaines et les pratiques de l'ingénierie humaine (dérivés de la théorie des Cohérences Humaines) sont, au-delà de ces principes, les moyens et les conditions de l'efficacité de la méthode

1 - LES COHERENCES CULTURELLES DES TERRITOIRES

Une collectivité humaine qui n'a pas d'identité propre ne peut se projeter dans

l'avenir et donc s'approprier un projet. C'est pourtant la projection d'un avenir désirable qui est le moteur du mouvement, à condition de pouvoir s'identifier à cet avenir.

Toute collectivité humaine désignée peut trouver ou clarifier son identité à partir de ses cohérences culturelles.

L'histoire et les conditions environnantes interviennent dans l'existence de ces cohérences culturelles qu'il est possible d'éclaircir (méthode de l'analyse des Cohérences Culturelles). Elles constituent un ensemble de significations implicites partagées. C'est là que le Sens donné à l'actualité, à l'histoire et à l'avenir commun peut être puisé. Le Sens donné à l'avenir c'est le Sens du projet, la clé de cette démarche.

L'analyse de Cohérences Culturelles permet d'éclaircir le meilleur Sens que la collectivité peut partager et qui lui soit propre:

- Il lui donne une représentation d'elle-même significative, gratifiante et prometteuse,
- Il lui donne un vecteur de projection permettant de donner forme et valeur à l'avenir et de l'imaginer en conséquence,
- Il lui donne un axe de cohérence pour articuler les différents aspects et les différents facteurs à intégrer pour construire un projet rationnel.

L'analyse des cohérences culturelles offre une compréhension des cohérences humaines de la collectivité habitant le territoire. Elle permet d'éclaircir la ressource majeure du projet : le Sens à lui donner pour qu'il soit approprié par les acteurs responsables et les populations concernées. Accessoirement elle met aussi en évidence les différentes logiques et rationalités à l'oeuvre, les différentes représentations du territoire et permet de comprendre les phénomènes anciens ou actuels constatés. C'est un apport conceptuel et méthodologique décisif pour l'approche des problèmes et projets territoriaux.

2 - LES PROCESSUS OPERATOIRES STRUCTURANTS DE LA DEMARCHE

2-1 Le processus de prospective opérationnelle

Dans une période de mutation, la seule certitude c'est que les horizons à 10 ou 20 ans seront très différents de ce que nous connaissons. Il n'est donc pas pertinent de faire des projets à long terme en utilisant uniquement les modèles connus.

Il y a trois conditions à respecter qui tiennent à cette conjoncture :

- Imaginer des "visions du futur" appropriées au contexte. Il faut pour cela de l'information sur les facteurs majeurs de mutation et une pratique de créativité pour imaginer des horizons pensables localement.
- Se recentrer sur les potentiels propres pour en dégager le meilleur Sens à donner l'avenir (l'évaluation prospective grâce à l'analyse de Cohérences Culturelles).
- Elaborer un projet stratégique non seulement de réalisation mais aussi de changement collectif. Cela suppose un travail de conduite du changement par une démarche appropriée (maïeutique).

2-2 Le processus d'appropriation active

Pour qu'une collectivité fasse sien un projet, il faut d'abord qu'elle s'y retrouve. Le Sens é lucidé par l'analyse de Cohé rences Culturelles en est la clé .

Il faut ensuite qu'elle construise les représentations qui lui rendent ce projet intelligible et mobilisateur et qui l'engage.

Pour cela trois temps sont à respecter :

- celui d'une appré hension partagée de la situation et des problè mes. C'est la condition né cessaire à un entendement des orientations et dispositions prises mais très souvent né gligée,

- celui de l'engagement partagé dans une volonté , une aspiration, une orientation, une vision ou toute autre forme qui marque une volonté collective,

- celui de la construction des plans, projets, dispositions ou réalisations qui ne peut se faire valablement que si les deux é tapes préc é dentes ont é té respectées. Dans le cas contraire, cette é laboration n'a ni sens, ni pertinence pour les acteurs malgré les certitudes et les rationalité s des experts.

Cette sé quence cependant ne peut être engagée qu'en fonction des logiques culturelles du milieu. C'est le grand défaut des méthodes et procé dures standard de l'ignorer. L'analyse des Cohé rences Culturelles et l'é lucidation du Sens culturel "vocationnel" du projet permettent de concevoir au pré alable une vé ritable stratégie d'appropriation.

Un autre aspect est à prendre en compte, c'est l'é tat de maturation tant de l'identité collective que de l'orientation pour l'avenir et celle des personnalités en présence.

Pour cela une é chelle des niveaux de maturation des problè mes est à constituer :

- niveau affectif et passionnel (impulsif)
- niveau factuel - utilitaire (technique)
- niveau projectif - identitaire (straté gique)
- niveau conceptuel - vocationnel (politique)

Ainsi la "participation" des acteurs doit-elle être conç ue straté giquement, au moment et de la faç on voulue, culturellement cohé rente et diffé renciée en fonction des niveaux d'appré hension et de maturation des problè mes.

2-3 Une é laboration cohé rente et inté gratrice

Il n'est pas né cessaire de s'apesantir sur les ravages des approches spécialisées qui fondent leur rationalité , sur l'ignorance de pans entiers du réel et, bien sûr, le plus souvent, des "dimensions humaines" qui ne font pas partie de la culture de trop nombreux experts.

Un principe de structuration des analyses et surtout de la construction de plans, projets, sché mas, etc. consiste à veiller à l'inté gration systé matique et articulée (structure cohé rencielle) des dimensions et composantes ci-après:

- 1) L'intention générale du projet, finalité subjective, Sens des aspirations, motivations (l'analyse de Cohé rences Culturelles y contribue).
- 2) Les conditions objectives "significatives" dont l'analyse dépend du point préc é dent.
- 3) Les buts hié rarchisés et des cheminements et processus d'é laboration straté gique.
- 4) Les opérations factuelles et des moyens d'efficacité ainsi que leur programmation.

5) Les représentations partagées et spécifiques aux différents acteurs ainsi que leur évolution.

6) Les rôles, relations et implications individuelles et collectives.

En outre, un second principe est à retenir, c'est **le principe de concourance**.

Lorsqu'un Sens est donné à un projet alors tous les acteurs et les facteurs sont identifiés et qualifiés par leur concours aux buts communs.

Ainsi la relation entre des groupes humains, institutions, pays, cités, acteurs, etc. qui convient pour un projet commun suit ce principe de concourance. Il n'exclue pour aucun la participation à d'autres projets et donc d'autres concourances.

C'est le moyen d'échapper au jeu des enfermements territoriaux, source de tous les jeux de pouvoir stérile (pouvoir d'empêchement) et des logiques d'inclusion/exclusion inadéquates dans un monde évolué.

2-4 Les actions symboliquement structurantes pour l'appropriation par les populations

Un des problèmes souvent posé est celui de la participation des populations et des "acteurs de la société civile". Il est illusoire de vouloir construire de façon improvisée un dispositif de participation sociale de masse sur des questions complexes en dehors des trames sociales existant déjà et dues tant à l'histoire socio-culturelle locale qu'aux règles instituées ou empiriques de la démocratie.

C'est ne pas pas respecter les communautés humaines que de ne pas les prendre en compte, avec réalisme évidemment. Cependant, les stratégies d'appropriation active peuvent conduire à la conception de dispositifs culturellement significatifs mais qui malgré leur caractère ad-hoc trouvent toujours une assise dans les trames socio-culturelles existantes.

Dès lors la question de l'appropriation des projets par les populations se pose toujours.

Les campagnes d'information et de communication informatives sont souvent illusoires faute d'une pédagogie appropriée à la culture et à la situation.

Trois réponses sont à donner :

1) Les acteurs mobilisés sont les relais naturels (culturels) de l'appropriation et les personnalités significatives disposent de réseaux et d'ancrages efficaces, formels ou informels.

2) Internet intervenant massivement dans la constitution du lien social apportera progressivement de nouvelles conditions de concertation collective dès lors que la taille critique de développement sera atteinte et que l'on aura cessé d'en faire un repoussoir ou un gadget. Le développement des communautés virtuelles, et des espaces virtuels de concertation, sera alors un facteur décisif.

3) Les actions symboliquement structurantes. La compréhension, l'engagement et, le cas échéant, l'implication de population, sont favorisés par la conception et la mise en oeuvre d'actions, d'opérations, de réalisations "symboliquement structurantes". De telles opérations ont pour effet de mettre en évidence le Sens d'un projet, de le faire "toucher du doigt" et de montrer la voie à suivre et sa faisabilité au travers d'un acte décisif fortement significatif.

La mise en mouvement à plus grande échelle peut être ainsi réalisée en tant que de besoin. Le moment pour le faire dépend encore de la culture et de la maturité des problèmes. Dans certains cas c'est très à l'amont qu'il faut engager le mouvement collectif, dans d'autres cas c'est très à l'aval de l'élaboration. Toutes

les combinaisons sont imaginables selon les situations et il est préjudiciable de vouloir appliquer là aussi une procédure et un modèle standard.

La méthodes des Cohérences Culturelles et sa mise en oeuvre

Si chaque situation, on l'aura compris, demande une démarche spécifique, il y a toujours un ordre de progression pour la mise en oeuvre de la méthode:

- d'abord l'analyse des cohérences culturelles qui donnera les moyens de comprendre et de repérer les points d'appui significatifs . Il faut s'être assuré au préalable d'avoir identifié la collectivité humaine concernée et le ou les porteurs de l'intention d'un projet,
- ensuite vient la conception et la conduite d'une stratégie d'élaboration du projet. Elle intègre les différentes approches et les principes décrits précédemment.
- enfin vient le temps de la réalisation des projets qui doit être surtout le fruit de la "mise en mouvement" recherchée. La réalisation est plus alors le produit des dynamiques d'une société en marche que l'application mécanique d'un programme.

C'est la compréhension de ceci qui justifie le choix d'une telle méthode.

Les fins et les moyens sont humains, les acteurs sont auteurs, moteurs et vecteurs et les facteurs sont les accessoires de leurs ambitions et des moyens pour les réaliser.

Roger NIFLE

Dr de l'Institut Cohérences

[Panneau d'information](#) - [Accueil du site](#)