



**HAL**  
open science

# L'appropriation des outils de gestion dans le cadre d'un projet de développement participatif: le cas d'une association de développement franco-marocaine

Clara Gomez

## ► To cite this version:

Clara Gomez. L'appropriation des outils de gestion dans le cadre d'un projet de développement participatif: le cas d'une association de développement franco-marocaine. Gestion et management. 2015. dumas-01258435

**HAL Id: dumas-01258435**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01258435>**

Submitted on 22 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Aix-Marseille Université  
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail  
Master 2 Dynamiques des Organisations, Travail et Ressources  
Humaines

# L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION DANS LE CADRE D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT PARTICIPATIF

---

## LE CAS D'UNE ASSOCIATION DE DEVELOPPEMENT FRANCO-MAROCAINE

Mémoire présenté et soutenu par  
Gomez Clara

Directrice de Mémoire :

Nadine Richez-Battesti

Ariel Mendez

Juin 2015

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager le Directeur de mémoire ou l'université d'Aix-Marseille.

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes remerciements à mes deux directrices, Ariel Mendez et Nadine Richez-Battesti, pour leurs suivis expérimentés, leurs disponibilités et leurs bienveillances. Elles ont joué un rôle non négligeable dans le cheminement de mes réflexions.

Je souhaite aussi témoigner ma gratitude à tous les membres de l'association Migrations et Développement pour leur enthousiasme envers mon arrivée et le monde de la recherche. Ils m'ont accueilli au sein de leur organisation et m'ont permis de découvrir leurs pratiques et leurs visions du monde.

Un grand merci également à l'ensemble du personnel administratif du LEST, notamment à Marion Favre, Jocelyne Martiere-Tesson, Patrice Cacciuttolo, Anne Bonneville, Isabelle Dourilin et Stéphane Marquez, pour leurs disponibilités et leurs accueils.

Je tiens à adresser un message amical à l'ensemble de la promotion du Master DYORH pour leurs encouragements et pour cette année passée à leurs côtés. Merci également à l'ensemble des enseignants chercheurs et intervenants qui nous ont permis de passer une année fructueuse et intellectuellement riche.

Et mes derniers remerciements, et non des moindres, s'adressent aux doctorants et jeunes docteurs du laboratoire. Particulièrement, Garance, Zilacene, Léo, Noémie, Thibaut et Jérémie, merci pour leur aide précieuse et pour tout le temps qu'ils m'ont accordé. C'est avec eux que j'ai pu partager la réalité du travail de recherche. Merci pour leurs conseils, leurs énergies, leurs humours, et leurs encouragements... Merci également à Solène d'avoir répondu présente lorsque j'en ai eu besoin.

Enfin je remercie Thomas pour sa patience et son soutien.

# Sommaire

<u>INTRODUCTION</u>	7
<u>CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE</u>	10
1. <u>APPREHENDER LES DEBATS DE LA RECHERCHE SUR LE DEVELOPPEMENT</u>	10
2. <u>LE DEVELOPPEMENT DANS LES PRATIQUES DES ACTEURS D'APRES LA LITTERATURE</u>	14
<u>CHAPITRE 2 : LE DEVELOPPEMENT SOUS L'ANGLE DES OUTILS DE GESTION</u>	25
1. <u>LES OUTILS DE GESTION : ECLAIRAGE CONCEPTUEL</u>	25
2. <u>L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION TRADUIT EN TERME D'USAGE</u>	30
2.1. <u>Les apports structurationnistes d'Orlikowski : la primoté de l'usage</u>	32
2.2. <u>Les apports de de Vaujany sur l'appropriation des outils de gestion</u>	35
2.3. <u>L'appropriation : vers une dynamique d'action collective</u>	43
3. <u>L'APPROPRIATION ET L'USAGE D'UNE TECHNIQUE PAR UNE MISE EN RELATION DURABLE DE PLUSIEURS ACTEURS</u>	44
4. <u>RECAPITULATIF DE LA LITTERATURE VERS LE CHEMINEMENT D'UN MODELE D'ANALYSE</u>	51
<u>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU TERRAIN</u>	53
1. <u>PRESENTATION DU TERRAIN</u>	53
2. <u>POSTURE DU CHERCHEUR</u>	59
3. <u>MISE EN LIEN DES ELEMENTS CONCEPTUELS AVEC NOTRE PROCESSUS METHODOLOGIQUE ET NOTRE TERRAIN</u>	70
<u>CHAPITRE 4 : RESULTATS DE L'ENQUETE</u>	73
1. <u>PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE SOCIO-POLITIQUE : VERS L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU PROJET</u>	73

<u>2. L'ASSOCIATION MENE-T-ELLE LA CONCEPTUALISATION DE L'OUTIL D'APRES UNE PRISE EN COMPTE DES USAGES ?</u>	86
<u>3. LA MISE EN RELATION ET LA COMMUNICATION AUTOUR DE LA « CDS »</u>	104
<u>DISCUSSION ET CONCLUSION</u>	107
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	112
<u>TABLE DES MATIERES</u>	118
<u>TABLE DES FIGURES</u>	121
<u>TABLE DES TABLEAUX</u>	121
<u>TABLE DES ANNEXES</u>	122
<u>ANNEXES</u>	123

## Lexique des sigles et abréviations

ADL	Agence de Développement Local
AFD	Agence Française de Développement
ANDZOA	Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes de l'Arganier
CA	Conseil d'Administration
CDS	Communauté de Développement Solidaire
CNRTL	Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
CR	Commune Rurale
CSI	Centre de Sociologie de l'Innovation
ESS	Economie Sociale et Solidaire
GIE	Groupement d'Intérêt Economique
IDH	Indice de Développement Humain
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
M&D	Migrations et Développement
MRE	Marocain Résident à l'Etranger
NTIC	Nouvelle Technologie de l'Information et la Communication
ONE	Office Nationale de l'Electricité
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ORMVAO	Office Régionale de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate
PCD	Plan Communal de Développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
RAP	Recherche Action Participation
R&D	Recherche et Développement
TPD	Théâtre Pour le Développement
USAID	United States Agency for International Development

## Introduction

S'engager dans une réflexion sur le thème du développement est un réel défi au vu de l'étendue du sujet.

L'expression « sous-développé » est officiellement employée pour la première fois le 20 janvier 1949 par le Président Truman. C'est dans un contexte international changeant (fin de la guerre froide et vague de décolonisation), que le Président s'empare de l'occasion de prononcer un discours offrant un regard différent sur le monde. La formule est très vite reprise dans les sciences sociales. Ce concept de « *développement fait partie de ces mots clés de la géographie destinés à réformer en profondeur nos représentations du monde, ainsi que de son organisation, en rendant compte de l'état d'avancement des peuples sur la marche du progrès et de l'industrialisation* » (François, 2003, p. 325). Calculé au départ en fonction du produit intérieur brut, les sociologues et anthropologues se sont rapidement questionnés sur le caractère universaliste et moderniste que présentait l'idéologie sous-jacente des théories « développementistes » offrant qu'une simplification de l'histoire. En effet, le terme de développement fait souvent référence au dualisme dissimulé derrière le vocable Nord-Sud. « *Les sociétés et les continents n'étaient plus rangés à l'aune du modèle culturel occidental (primitifs/civilisés) mais à celui de son modèle économique (sousindustrialisés/industrialisés)* » (François, 2003, p. 325).

Dès les années 1960-1970, les Organisations des Nations Unies (ONU) ont favorisé l'émergence des ONG dans les pays « sous-développés » (Navarro-Flores, 2007). Au nord les ONG s'inscrivent d'abord dans une perspective d'aide humanitaire puis de développement pour aujourd'hui s'inscrire dans une logique de solidarité internationale (Favreau et Frechette, 2002). L'expression « solidarité Nord-Sud » renvoie au champ de l'aide au développement et concerne les projets menés par les organisations du Nord pour améliorer les conditions de vie des habitants des pays du sud, plus précisément pour « *améliorer sans cesse le bien-être de la population et de tous les individus, sur la base de leur participation active, libre et significative au développement et au partage équitable des bienfaits qui en découlent* » (Kunanayakam, 2007, p. 8).

C'est à partir des années 1990 que la situation change considérablement, au moment où les organisations dans tous les secteurs socioéconomiques s'établissent sur des relations inter-



organisationnelles. « *En 1990 se caractérisent par l'accélération sans précédent des échanges d'information, de capitaux, de biens et de services, lesquels ont suscité une série de changements profonds s'étendant, entre autres, à la montée de partenariats intra-sectoriels et intersectoriels touchant tous les aspects socioéconomiques* » (Navarro-Flores, 2007, p. 6). Bien que la notion de partenariat entre dans le langage commun de ces institutions il ne faut pas y voir une relation égalitaire entre pairs. Les relations entre les pays du nord et les pays du sud ne débouchent pas vers un équilibrage du pouvoir pour autant. Néanmoins de plus en plus d'ONG de développement se battent pour tenter de rééquilibrer la situation. Etant au cœur des sociétés civiles, elles prennent une place considérable. Buclet (2002) a notamment montré que, dans certains pays, elles pouvaient être considérées comme une substitution aux Etats.

Malgré cette dynamique solidaire, de nombreux chercheurs mettent en avant la construction des politiques de développement découlant de modèles imposés aux pays du sud en vue d'une standardisation ne tenant pas compte des contextes et des besoins des populations (Bhattachan, 2000 ; Bayliss, 1998 ; Arellano-López et Petras, 1998 ; Muller, 1989).

Les ONG doivent faire face « *à une réalité locale confrontée à la culture globale* » (Faugère, 2001). Les projets mis en place doivent donc répondre à un certain nombre de critères ne s'adaptant pas toujours aux réalités du terrain. Certaines recherches évoquent le fétichisme du chiffre comme légitimité auprès des bailleurs de fonds (Bucler, 2002). Assogba en 1989 effectue une étude de cas en Afrique pour montrer comment les ONG sont amenées à agir sur un modèle entrepreneuriale car soumises à un contexte institutionnel occidental. Alors qu'on constate des associations qui veulent de plus en plus agir sur logique participative (Assogba, 1989), elles sont tout de même inscrites dans un processus institutionnel sous contrainte. En la matière, l'auteur indique alors qu'il existe en réalité deux types de logiques participatives : « déterministe » c'est-à-dire sans réelle prise en compte des acteurs dans toutes les phases d'un projet et à l'inverse « interactionniste » avec une véritable prise en compte des acteurs et un partage des pouvoirs et des bénéfices du projet. Ce mémoire a ainsi débuté par la question suivante :

---

## Comment permettre des projets de développement véritablement participatifs et donc interactionnistes entre les parties prenantes d'un projet ?

---

Identifier les solutions pour un développement plus égalitaire est un vaste projet entrepris par de nombreux chercheurs et praticiens de ce champ. Pour participer à ce débat il est conseillé de se consacrer à un angle d'attaque au vu de l'étendu du sujet (François, 2003). Nous avons décidé d'aborder ce champ au travers de la problématique des outils de gestion des projets de développement. En effet, questionner la place de la technique dans ce type de projet nous permet de ne pas nier le poids des acteurs du Nord dans le processus de développement.

C'est au travers d'un cas que nous menons cette recherche : l'ONG franco-marocaine « Migrations et Développement ». Celle-ci est reconnue comme étant une association de développement participatif. Actuellement cette organisation est dans un processus de conception d'une plate-forme internet. L'objectif de ce mémoire est d'étudier la conception de cet outil pour identifier comment les concepteurs conçoivent un outil orienté vers la prise en compte des parties prenantes.

La nature de notre sujet nous conduit à opter pour une méthode de recherche dans laquelle la conception d'un outil est centrale. Dans cette perspective, les méthodes de la recherche action sont reconnues comme pertinentes dans le sens où elles placent la conception d'outils ou procédures au cœur de la recherche (Pascal, 2006).

Re-contextualiser notre objet au travers de la littérature sera l'objectif de notre premier chapitre. Ensuite nous exploiterons les théories sur les outils de gestion pour définir un cadre conceptuel nous permettant d'appréhender notre terrain et d'exposer notre problématique (Chapitre 2). Dans notre troisième partie nous expliquerons comment nous avons procédé pour mener à bien notre enquête de terrain (Chapitre 3) avant d'exploiter nos résultats (Chapitre 4). En guise de discussion conclusion nous mettrons en avant les principaux résultats que nous confronterons à notre littérature pour identifier les apports et limites de notre travail.

## Chapitre 1 : Revue de la littérature

### 1. Appréhender les débats de la recherche sur le développement

La recherche dans le champ du développement regroupe de nombreuses études de cas. Cette littérature riche nous offre un éclairage sur l'application des grandes orientations institutionnelles (Buclet, 2002), sur la pratique des programmes de développement, les relations entre les acteurs (Assogba, 2008 ; Charmillot, 2008 ; etc.) ou encore sur la Recherche et Développement (R&D) dans les programmes de développement (El Fakhir, 2008). Nous avons mis en lumière les études qui nous permettent de comprendre les questions qui restent en suspens dans la littérature afin d'identifier les défis qu'il reste à parcourir dans ce champ de recherche.

Le développement est considéré : « *comme le processus par lequel les libertés réelles des personnes s'accroissent* » (Sen, 2001, p. 8). Ce terme, utilisé dans les sciences humaines, désigne l'amélioration des conditions et de la qualité de vie d'une population. Il renvoie à l'organisation sociale servant de cadre à la production du bien-être. Le développement signifie l'amélioration du bien-être. Il a été possible de le mesurer grâce aux travaux de l'économiste indien Amartya Sen présentant une avancée majeure permettant la mise au point d'un Indicateur de Développement Humain (IDH). Malgré cette étape importante, la recherche sur le développement pose beaucoup de questions. Les projets de recherche tentent d'y répondre au travers d'études de cas révélant la réalité des projets et programmes de développement. Ce qui nous intéresse, de prime abord, sont les questions relatives aux relations entre porteurs du développement et bénéficiaires du développement.

Les auteurs s'interpellent sur le statut du développement. Si on le considère comme un droit ne serait-il pas dès lors « *un devoir pour les pays aidés qui se voient contraints d'accepter l'aide et, par voie de conséquence, contraints de s'adapter aux normes du cadre social productiviste dominant qui l'a produite et d'en subir les conséquences ?* » (Charmillot,

2008, p. 125). Voici le type d'interrogation sous-jacente de ce champ de recherche. Plusieurs chercheurs restent pessimistes face à ce concept de développement, jalonnant des pratiques laissant perplexes. En effet, les projets de développement doivent-ils transformer « *pour atteindre leurs objectifs, ou tout au moins, devrait-on dire, pour ne pas nuire ? Faut-il, plus radicalement, en finir, une fois pour toutes, avec le développement ?* » (Latouche, 2001, p. 3).

En donnant la parole à trois acteurs emblématiques d'un projet de développement au Burkina Faso, Maryvonne Charmillot (2008) tente de questionner les ambiguïtés concernant l'aide et la solidarité Nord-Sud. Au travers d'une étude de cas, elle prend en considération trois acteurs clefs : le chef du village, un sociologue, un agent d'un organisme international onusien et ancien professeur à l'université et un coordinateur d'Organisation non Gouvernementale (ONG) et doctorant en développement. Mettre en relation ces trois profils d'individu apporte une grande richesse sur les questions posées autour du développement. En creusant le phénomène de l'aide au développement directement au cœur d'un projet avec une analyse des discours de plusieurs parties prenantes, elle cherche : « *quelles significations recouvrait la notion de l'aide dans l'organisation sociale endogène et quelles étaient les ressources à disposition pour créer des alternatives aux processus d'aide actuels ?* » (Chamillot, 2008, p. 127).

Elle s'inscrit dans une démarche interactionniste « historico-sociale » relative au paradigme de la compréhension et donne une grande importance au langage. Elle propose des explications au travers des discours des acteurs exposant un certain nombre d'ambiguïtés concernant la solidarité Nord-Sud :

- Les difficultés tiennent pour une part au « caractère naturel » que revêt le développement pour ceux qui apportent l'aide (Chamillot, 2008). Les paramètres d'évaluation statistique de réussite d'un projet, ou même une définition de ce que devrait être le développement sont forcément véhiculés par des personnes du nord transposant leurs normes, valeurs ou indices découlant de leurs représentations. Les attentes internationales conditionnent le champ du développement et même si un organisme se voudrait différent il serait contraint de respecter des logiques internationales de l'aide au développement.
- « *Le langage de l'aide est consubstantiel à celui du développement. Les alternatives pour s'en détacher sont dès lors extrêmement difficiles car ce langage est comme une seconde*

*nature, ce qui fait dire à Singleton (2004) que les acteurs du développement sont des ethnocentristes naturellement appelés à s'ignorer comme tels. Contrairement à ce qu'on pourrait penser, ce phénomène ne concerne pas seulement les pourvoyeurs d'aide occidentaux. Les acteurs endogènes, comme le souligne l'un de nos interlocuteurs, ne sont pas épargnés.* » (Chamillot, 2008, p. 129)

En effet, le doctorant en développement explique qu'il a été formé au sein d'un institut de développement prônant un certain nombre de pratiques et d'idéologies que les institutions africaines ne peuvent partager.

Dans son enquête, Chamillot (2008) formule une explication autour du don :

- L'agent de l'ONU soulève que les institutions d'aide ont souvent tendance à contrôler, juger, noter ou sanctionner mais pas d'accompagner « *comme pourrait le faire un ami pour avancer ensemble dans les difficultés.* »<sup>1</sup> (Chamillot, 2008, p. 135). Or, selon Mauss le don n'est jamais gratuit (Mauss, 1924). On attend de l'aide, des résultats, ce qui instaure un système hiérarchique et une quête de légitimité entre celui qui donne et celui qui reçoit (Traoré, 2008). Le chargé de mission interrogé explique que : « *aider c'est ne plus être aidé, or donner n'aide pas à se passer de l'aide* » (Charmillot, 2008, p. 135).

Il faut parvenir, selon l'auteur, à créer une relation de confiance par le respect et la valorisation de ce qui est et apparaît comme la condition *sine qua non* pour que l'aide retrouve un sens. Mais cela dépend de la prise en compte de la culture : « *la culture, dans la signification pleine que la tradition anthropologique donne à ce terme, est ce qui donne sens à la réalité humaine et sociale [...], la culture est ce qui permet de trouver une réponse au problème de l'être et de l'existence* » (Latouche, 2004, p. 107).

- Selon Charmillot (2008) il faut orienter l'aide du côté du sens c'est-à-dire du côté de la culture. Elle offre ainsi un exemple avec une tradition africaine : « *les projets de développement n'ont jamais tenu compte des structures sociales existantes, à savoir le système lignager, mais ont d'emblée imposé comme modèle les associations ou groupements. Or, ces structures sont séculaires, la colonisation, l'arabisation, le choc des cultures occidentales à travers les radios et tout le reste n'a pas changé. De fait, l'africain*

---

<sup>1</sup> Extrait de discours retranscrit dans l'article de Chamillot (2008).

*est resté lignager<sup>2</sup> et ethnique, on ne peut pas supprimer les ethnies. L'âme africaine a toujours été ségrégationniste et ethnique, je ne dis pas que c'est une qualité, je dis qu'il ne faut pas négliger cette dimension culturelle » (Chamillot, 2008, p. 136).*

Dans les villages africains, aider est ainsi soit un droit que l'on doit aux enfants ou aux personnes âgées, soit un soutien pour une personne interne à la communauté pour éviter de demander de l'aide de l'extérieur. L'aide au développement des ONG est perçue par les villageois comme de l'aide que l'on fournirait à une personne âgée qui est en train de mourir. Une fois que l'on part c'est le projet qui s'arrête.

Ainsi concernant la notion d'aide dans le champ du développement nous pouvons retenir deux éléments à ce stade :

- Cette première enquête divulgue les malaises découlant des programmes de développement au travers des parties prenantes. Les projets d'aide induisent de fait une analyse de la nature des rapports sociaux et des relations. Les rapports sont, à ce jour, toujours trop asymétriques d'après ce qu'en déduit l'auteur. Il faut non pas considérer l'aide comme un outil de domination mais « *dans une perspective de reconnaissance de l'autre* » (Chamillot, 2008, p. 135).

Cela étant mis en avant par cette enquête, il reste à comprendre par quoi passeraient des projets attachant plus d'importance aux rapports sociaux. Car c'est un enjeu, dans la recherche sur le développement, que d'identifier les mécanismes permettant des projets plus en adéquation avec les attentes et les besoins des multiples profils d'acteurs.

---

<sup>2</sup> Le lignage est un ensemble de personnes (y compris les morts) qui descendent d'un même ancêtre (homme ou femme). Pour une définition extensive et typologique des systèmes lignagers en Afrique de l'Ouest, voir R. Horton, « Stateless society in the history of west Africa », dans A. Ajayi, M. Crowder (sous la direction de), *History of West Africa*, New York, Longman, 1971

## 2. Le développement dans les pratiques des acteurs d'après la littérature

### 2.1. Emergence du développement participatif dans la pratique et dans la littérature

Depuis les années quatre-vingt-dix on voit l'émergence de nouvelles démarches orientées vers la participation des populations. C'est lors d'une table ronde organisée au Togo par le PNUD<sup>3</sup> en 1985 que les bailleurs de fonds et l'Etat dressent un bilan des projets de développement initiés dans le pays depuis les dix dernières années. Les résultats étant peu satisfaisants ces acteurs sont amenés à repenser leurs approches. C'est au travers de cette réunion que le concept de « développement local participatif » apparaît en pratique (Blanchet, 2001, p. 699). « *Il s'agit de mettre en place des projets destinés aux populations conçus et réalisés avec les communautés* » (Blanchet, 2001, p. 699).

Les institutions du développement principalement des institutions issues des pays du Nord voient en la participation plusieurs aspects. « *Un critère essentiel est le niveau de participation du groupe à cette action* » (Blanchet, 2001, 701). Notamment par « participation », les organismes attendent une « participation contributive », c'est-à-dire financière. En effet, les bailleurs de fond imposent aux populations de participer à hauteur de 25 % de la valeur totale du projet. Blanchet (2001) montre que ces organismes n'estiment pas suffisant d'énoncer ce concept. D'après M. Henri-Luc Thibault, chef du Service de coopération et d'action culturelle de l'Ambassade de France « *Couler du béton n'est pas une fin en soi. Il faut accompagner les communautés dans leurs projets et renforcer les capacités de la société civile* » (Blanchet, 2001, p. 702). Or, nous allons montrer que la recherche met en évidence un décalage entre les discours institutionnels et la réalité au travers d'enquête de terrain.

Dans la recherche sur le développement la notion de démarches participatives est apparue dans les travaux de Freire (1982) puis de Kolb (1984). Ces travaux mettent en avant l'importance du savoir et des expériences des populations dans les programmes de

---

<sup>3</sup> Programme des Nation Unies pour le Développement.

développement. Cet apport théorique dévoile des méthodes mises au point qui s'adaptent aux cultures des populations. Cornwell, Gyut et Welbourn (1993) en présentent plusieurs notamment le Théâtre Pour le Développement (TPD) ou encore la Recherche Action Participation (RAP).

Pour ne pas s'arrêter au discours institutionnel international du développement, il faut se consacrer aux recherches qui fournissent une lecture de la réalité des pratiques et du terrain. Ces études de cas montrent pour la plupart, que les pratiques participatives (prônées dans les programmes internationaux du développement) n'aboutissaient pas sur une amélioration des conditions de vies sociales, sanitaires et économiques. Pour comprendre ce décalage entre prescription et réalité il faut d'abord savoir que la participation des populations notamment africaines a constitué un problème dans les programmes et les projets de développement. Ce problème vient des programmes étant : « *fondamentalement fondés sur la rationalité technique, ne prenant pas en compte les logiques des systèmes de production paysans, ces modes d'intervention ont eu des effets limites sur l'amélioration des conditions économiques et sociales des populations rurales* » (Gu-Konu, 1984, p. 483)<sup>4</sup>.

D'autres arguments sont avancés dans la littérature sur le développement. Assogba (1989) explique que les programmes participatifs proposés par les institutions sont de deux ordres. En effet, il estime que le concept de participation se gradue avec une participation plutôt déterministe et une participation plutôt interactionniste et qu'il est nécessaire de faire cette distinction pour comprendre ce qui se joue dans les programmes de développement. Nous allons développer à présent cette idée pour identifier plus finement les pratiques des acteurs du développement.

### 2.1.1. Le développement participatif selon Assogba

Assogba (1989 ; 1999 ; 2008) a consacré une longue partie de son travail sur le développement en Afrique. Il a ainsi dressé la relation entre les programmes internationaux et la réalité du terrain. Au travers d'un courant de recherche longuement défini (Assogba,

---

<sup>4</sup> Cité dans l'article de Yao Assogba (2008)



1999), il a su fournir une lecture précise du contexte du développement en Afrique qui généralise par la suite avec des questionnements plus généraux autour du développement.

Deux visions du développement s'affrontent en Afrique. L'une étant de tradition plutôt anglo-saxonne avec une représentation orientée développement communautaire et l'autre de tradition française fondée sur une représentation orientée sur l'animation rurale (Assogba, 1999). Le champ du développement comprend un certain nombre d'organismes internationaux, d'associations et d'ONG, voulant tenter de définir les règles et les valeurs d'un développement réussi. Les organismes internationaux penchent, pour la majorité, vers une idéologie anglo-saxonne du développement (Assogba, 1999). Suite à une enquête concernant les expériences de développement dans les pays du tiers-monde, les Nations unies définissent le développement comme communautaire :

---

*L'ensemble des procédés par lesquels les habitants d'un pays unissent leurs efforts à ceux des pouvoirs publics en vue d'améliorer la situation économique, sociale et culturelle des collectivités, d'associer ces collectivités à la vie de la nation et de leur permettre de contribuer sans réserve aux progrès du pays. Les procédés supposent deux éléments essentiels : les habitants participent activement [...] des services techniques et autres sont fournis [...], ces programmes concernent généralement des collectivités locales (Salberg et Welsh-Bonnard, 1970, p. 56).*

---

Cette définition reflète les pratiques de développement en Afrique anglophone mais qui se généralise dans l'ensemble des programmes internationaux de développement. « *On reconnaît la participation active des populations concernées au processus du changement social, mais on attribue également un rôle important à l'État ou à tout organisme extérieur à ce processus.* » (Assogba, 2008, p. 150).

### 2.1.2. Une participation à deux échelles

Les projets de développement s'inscrivent donc depuis dans une logique participative. La participation est considérée comme : « *un processus actif signifiant que la personne ou le groupe en question prend des initiatives et affirme son autonomie pour ce faire* » (Oakley et Marsden, 1986, p. 24). Dès lors, des politiques notamment africaines introduisent les acteurs dans les projets de développement économique, social, etc. Néanmoins, on constate, *via* la pratique, deux types de participation. Plus précisément, deux paradigmes fondent les discours et les pratiques du développement participatif (Assogba, 1989) :

- Le paradigme déterministe influencé par le positivisme (Rostow, 1963). Les experts du développement s'inspirant de ce paradigme « évacuent les acteurs sociaux concernés du processus du développement. Ce dernier est réduit à une simple question de transfert « mécanique » des facteurs définis comme les déterminants des transformations sociales nécessaires à « l'évolution » d'une société sous-développée : la technologie et le capital financier » (Assogba, 1989, p.150). Selon Berger (1978), il résulte que « les perceptions, les valeurs et l'univers symbolique des bénéficiaires des projets ne sont guère pris en considération dans le processus » (Berger, 1978, p. 221).
- Le paradigme interactionniste de type weberien (Boudon, 1984 ; Mendras et Forsé, 1983). D'après ce paradigme, les projets de développement sont considérés comme des processus longs avec plusieurs phases dans lesquelles doit être introduite la participation de tous les acteurs concernés, notamment les populations bénéficiaires. Elles doivent principalement participer à toutes les démarches du projet et partager les responsabilités, le pouvoir de décision et les bénéfices qui en découlent (Assogba, 1989).

Le paradigme interactionniste suppose que les agents de développement tiennent compte dans le processus de réalisation d'un projet, des croyances, des motivations, de la rationalité économique et des stratégies des populations bénéficiaires (Assogba, 1989).

Il est donc indispensable de distinguer les deux formes de participations et ne pas s'arrêter à la simple énonciation de ce terme sans en analyser les pratiques réelles des acteurs. Assogba (1989) souligne que le défi des associations s'inscrivant dans ce champ est de saisir la culture

du milieu d'intervention, connaître et tenir compte des stratégies, des motivations et aspirations des populations concernées, appréhender la logique des acteurs et le contexte social, et ceci dans toutes les phases d'un projet.

Ce paradigme a été pris en considération dans le champ de l'aide internationale et du développement vers la fin des années 1970. Néanmoins le paradigme déterministe reste dominant dans la pratique du développement. Tandis que l'on constate un échec important de ces pratiques persistantes, la recherche tente dans ce domaine de mettre en évidence que le développement d'une communauté ne peut se faire en dehors de la logique sociale, culturelle et économique de ses membres. C'est à partir de ce moment que la littérature et les débats sur la politique du développement « *mettent de plus en plus l'accent sur l'importance des perceptions et des valeurs indigènes et la désirabilité de chercher des alternatives à la transplantation mécanique des modèles institutionnels occidentaux* » (Berger, 1978, p. 200).

## 2.2. Les programmes de développement communautaire participatif

Comme nous venons de le voir, l'accent est de plus en plus mis sur la participation des acteurs des projets du développement. Un nouveau modèle commence à se mettre en place avec l'idée sous-jacente de communauté dans les programmes internationaux. Platteau (2009) dresse une étude qui montre que les efforts entrepris dans les programmes de développement communautaire participatif, prônés par les organisations internationales, reste insuffisants. Les associations et ONG réalisant ce type de programme n'aboutissent pas sur des résultats satisfaisants dans le temps. Pour cet auteur, la dimension du temps doit être un indicateur à part entière du développement. Il envisage la durabilité comme « *la capacité continue de la communauté ou du groupe ciblé d'entreprendre, d'ajuster, d'interrompre, de redémarrer, de redéfinir les objectifs et les activités en fonction des changements des circonstances, des leçons tirées des expériences précédentes et de l'évolution possible des préférences de ses membres.* » (Platteau, 2009, p. 27). Avant de rentrer plus en profondeur dans le débat sur la durabilité l'auteur distingue deux approches du développement : « l'approche instrumentale » et « l'approche globale » qu'il décrit ainsi : « *comme une fin en*

*soi où les individus sont considérés et peuvent se comporter comme des citoyens en participant aux discussions et prenant des décisions qui les concernent. Cela implique la conscientisation des échecs qu'elles pourront rencontrer. Mais elles pourront tirer des leçons et rectifier elles-mêmes leurs erreurs en fonction de ce qu'elles jugent bon. Les agences d'aide au développement trouvent des difficultés dans cette prise de conscience et emploient le terme de participation à toutes les sauces » (Platteau, 2009, p. 30). En effet « l'idée de mesurer une performance dans une telle prise de recul admet que la mesure deviendrait caduque à partir du moment où l'on sait que les taux d'échec pourraient être dans un premier temps élevés, mais qu'ils font partie intégrante du processus de durabilité du développement » (Platteau, 2009, p. 23).*

Avoir une approche globale permet de comprendre les échecs comme positifs pour redéfinir les objectifs avec plus d'objectivité. Cette approche reste difficile à mettre en place dans un contexte dominé par des approches instrumentales. Le principal problème est que l'évaluation de la réussite d'un projet demanderait de revenir sur le site plusieurs années après les derniers fonds versés. Mais personne ne le fait. La Banque mondiale par exemple adopte une approche permettant d'évaluer la durabilité en fonction de l'analyse des risques du projet. Les indicateurs ne se fixent que sur les facteurs de risque et de l'adaptation qui en découle pour répondre à des indicateurs de réussite. Ainsi on ne tient pas compte de l'apport et l'apprentissage des échecs comme le moyen de construire un processus plus long du développement. On ne tient pas compte non plus de la participation de l'ensemble des acteurs du développement pour revoir les conditions d'un projet qui a échoué pour tenter de l'améliorer. Pourtant selon lui l'approche globale permet « d'améliorer l'adaptabilité des structures collectives locales » (Platteau, 2009, p. 23).

Ainsi concernant le développement participatif, nous pouvons retenir que :

- Les quatre études, que nous venons de mobiliser, identifient le décalage entre les attentes des pays qui conçoivent le développement et les pays bénéficiaires du développement qui se traduit par des incompréhensions dans les projets au niveau local.

- Prendre en compte la culture, les modes de représentation, les acteurs pour construire un projet, demande une analyse précise pour ne pas confondre projet participatif déterministe et projet participatif interactionniste.
- Il est nécessaire de revoir les indicateurs et les démarches souvent trop déterministes pour des programmes qui doivent se construire sur le long terme.

Cependant cette littérature se veut critique des programmes et des projets mais ne nous fournit pas d'éléments sur leurs organisations. L'ensemble des techniques, des outils et des enjeux organisationnels du développement méritent un éclairage.

## 2.3. Les techniques et outils du développement : des outils venus du nord

### 2.3.1. L'étude d'un outil : l'exemple du « cadre logique »

Olivier de Sardan et Giovalucchi (2009) constatent que la recherche sur le développement est de plus en plus riche mais un manque persiste concernant les études consacrées aux techniques utilisées par les professionnels du développement. Par technique ils entendent outils de gestion et s'attèlent à mettre en exergue le « cadre logique » : « *qui nous semble refléter de façon très significative les contradictions et les tensions propres à l'aide publique au développement, souvent écartelée entre politique et gestion, cohérence et désordre, rationalisation et légitimation, planification et improvisation. Dans un monde du développement très divisé entre chapelles, et où les modes se succèdent de façon parfois vertigineuse, le cadre logique offre deux particularités remarquables : il est adopté par tous, et il est en place depuis plus de 30 ans* » (Olivier de Sardan et Giovalucchi, 2009, p. 386).

Le cadre logique a été élaboré par l'USAID<sup>5</sup> en 1969 pour devenir au fil du temps une démarche incontournable de l'aide au développement. Toutes institutions, organisations internationales, associations, ONG, bailleurs de fonds, participant au développement doivent présenter des projets sous la forme d'une matrice mettant en avant l'objectif final, l'objectif intermédiaire, les moyens et les conditions de réalisation. Ces acteurs donnent à cet outil des

---

<sup>5</sup> United States Agency for International Development.

versions améliorées (certains lui accordent une fonction de gestion par résultats, d'autres un aspect plus participatif) mais la trame de fond reste la même pour toutes les organisations :

---

*« il s'agit d'établir, avant une opération de développement (que ce soit sous la forme classique du projet de développement ou sous celle plus récente des programmes sectoriels), une série de relations logiques entre des objectifs hiérarchisés, les moyens mis en œuvre pour les atteindre, les conditions externes indispensables (hypothèses critiques), et les résultats attendus, tout en identifiant une série d'indicateurs quantitatifs destinés à évaluer les moyens mis en œuvre pour l'opération, ses réalisations, et son impact » (Olivier de Sardan et Giovalucchi, 2009, p. 387).*

---

Malgré une utilisation considérée comme incontournable pour les acteurs du nord promoteurs du développement, l'article présente ensuite trois critiques majeures concernant cet outil :

- La première critique est celle d'un des promoteurs du cadre logique qui décrit les limites et dérives de cet outil : *« Selon Eggers (1998) les projets sont de fait élaborés indépendamment du cadre logique, lequel n'est rédigé qu'ultérieurement pour se plier aux exigences des bailleurs de fonds ; la rédaction du cadre logique incite à des simplifications excessives pour « faire tout rentrer » dans le tableau ; une fois écrit et approuvé, le cadre logique devient rigide et non révisable » (Olivier de Sardan et Giovalucchi, 2009, p. 387).* D'autres professionnels rejettent l'idée que cet outil soit le point de passage unique du cycle des projets.
- Gasper (1999) explique qu'il devient urgent d'innover dans la gestion et la planification, il faut selon lui trouver des outils plus souples faisant consensus autour de ce qui est réalisable et souhaitable dans les projets de développement et qu'il n'y est plus qu'un *« centre unique de décision, conditions irréalistes dans le champ du développement »* (Gasper, 1999, p. 76).
- Le reproche fait à cet outil recoupe l'un des problèmes majeurs soulevé dans le développement. En effet, sa posture planificatrice systématique déshumanise les projets,

alors qu'ils s'inscrivent dans une matrice politique, sociale et culturelle complexe difficile à appréhender avec des outils rigides. « *Le chemin entre l'objectif et l'existant ne peut être prévu et planifié, au nom de la rationalité ou de l'économie de moyens. Il est le résultat de changements de comportements, de leçons d'expériences, de tâtonnements, de succès et d'échecs successifs* » (Naudet, 1999, p. 159).

Les auteurs tentent par la suite de mettre en avant les usages et les significations intégrés dans l'outil. Au travers d'une enquête partant des pratiques des acteurs usagers de cet outil ils tirent les conclusions suivantes :

- Considérant cet outil avant tout comme un outil de gestion de l'action, il ne faut pas selon eux prendre en considération simplement la mise en acte de l'idéologie ou de l'épistémologie sous-jacente car « *les significations idéologiques ou les présupposés cognitifs plus ou moins intégrés dans l'outil peuvent être appliqués, ignorés, transformés, contournés, ou détournés dans la pratique.* » (Olivier de Sardan et Giovalucchi, 2009, p. 387). C'est pour cette raison que lorsqu'on étudie un outil il faut nécessairement faire une analyse des agents qui en déploient les usages afin d'identifier comment ils font évoluer l'outil et comment ils composent à partir de lui des agencements de spécialistes. Pour ces auteurs l'analyse du cadre logique doit combiner les mises en évidence de l'idéologie politique du modèle cognitif et la description de ses usages pratiques.
- Le cadre logique est prédominant dans les pratiques des professionnels du développement pour clarifier et prouver la cohérence des projets. Mais les auteurs s'accordent pour dire que les sources de légitimation se trouvent principalement dans l'idéologie politico-économique basée sur des situations sociopolitiques complexes de modèles positivistes que dans son efficacité propre.
- Au-delà des critiques concernant une vision gestionnaire du développement c'est le caractère « aseptisé et dépolitisé » de cette gestion qui devient réellement un problème (Olivier de Sardan et Giovalucchi, 2009). Ils justifient ce propos ainsi :

---

*« On ne peut dire pour autant que les professionnels qui l'utilisent soient prisonniers de cette idéologie ou de cette épistémè et le cadre logique ne*

*peut être tenu pour responsable par lui-même de tous les maux du développement, ni même peut-être d'aucun d'entre eux. Il reste dans son usage pratique, par ce qu'il dit, un simple outil dans les mains de concepteurs de projets, et ne va guère au-delà. Comme outil, il a certains avantages réels qui ne justifient pas toutefois la vogue dont il est l'objet.*

*Cependant, il reflète, par ce qu'il ne dit pas, les côtés obscurs du développement, ses boîtes noires, ses malaises, ses ambiguïtés : le peu de goût des institutions de développement pour les projets itératifs, interactifs et adaptatifs, aux objectifs modifiables en cours de route, qui tiendraient compte des feed-back, des effets in-intentionnels, des dérives. » (Olivier de Sardant et Giovalucchi, 2009, p. 398).*

---

Les techniques des professionnels du développement rationalisent leurs actions centrées sur la planification par objectifs. Ce phénomène est omniprésent dans les institutions de développement. « *Il privilégie une perspective purement gestionnaire centrée sur les facteurs quantifiables, la légitimation de l'intervention et une vision linéaire et mécanique de la causalité* » (Olivier de Sardant et Giovalucchi, 2009, p. 387). Cette perspective ignore les facteurs politiques, les conflits, le rôle des acteurs ou les ajustements stratégiques. Or, nous avons vu que plusieurs courants de recherche s'accordent pour dire que l'ensemble des acteurs du nord et du sud doivent être agencés autour du mouvement du développement fondé sur : une prise en compte des cultures et des contextes des pays bénéficiaires ; sur une interaction entre les parties prenantes ; une participation et un apprentissage des projets précédents (Assogba, 1989 ; Charmillot, 2008 ; Platteau, 2009).

Dans ce mémoire nous partons ainsi de la question de recherche suivante :

---

*Comment permettre des projets de développement véritablement participatifs et donc interactionnistes entre les parties prenantes d'un projet ?*

---



Au vu de l'importance des acteurs du nord dans le mouvement du développement, les outils et techniques, attendus par les institutions du développement, pour rationaliser les projets (Gasper, 1999) sont indispensables à prendre en compte. D'autant plus que nous avons mis en exergue que le problème ne vient pas tant des outils mais plutôt de la construction déterministe à la source des fondements des outils. Cependant à ce stade aucun élément ne nous indique comment passer d'un modèle déterministe à un modèle interactionniste. Nous nous proposons de répondre à cette question en mobilisant la théorie de la sociologie des outils de gestion pour voir si elles ne pourraient pas apporter un éclairage pour la recherche sur les interactions entre les acteurs des projets de développement.

## Chapitre 2 : Le développement sous l'angle des outils de gestion

### 1. Les outils de gestion : éclairage conceptuel

#### 1.1. Le débat sur la technique et le social

Les outils de gestion, sont dans le monde académique, analysés selon différents postulats. Nous partons du principe que la technique est indispensable à décrypter mais qu'elle est indissociable du social. Certains occultent la place de la technique dans l'objet. Le débat entre technophile et technophobe oppose souvent la technique à la culture. La technique depuis le siècle des lumières est subordonnée à la science. Pourtant les techniques ont leur propre rationalité pouvant se développer indépendamment de la science. Dans l'artisanat les savoir-faire découlent d'une expérience, d'une culture, d'un environnement pouvant avoir un impact sur la science se développant au travers de ces savoirs. C'est donc le postulat inverse que nous pouvons aussi émettre ici : *« la science est redevable de la technique à chaque fois que la pratique fait avancer la théorie »* (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 13). Marcel Mauss a élargi le concept de technique : *« il n'y a pas de technique et pas de transmission s'il n'y a pas de tradition. C'est en quoi l'homme se distingue avant tout des animaux : par la transmission de ses techniques et très probablement par la transmission orale. »* (Mauss, 1950, p. 371).

Il est donc important de ne pas opposer le sujet à l'objet, la technique du social car *« technique et social habitent le même monde, s'enchevêtrent, constituent des catégories analytiques et non des réalités non naturelles. Le moindre outil de gestion est saturé de social, et la vie sociale des organisations est gorgée d'outils »*. (Chiapello et Gilbert, 2013, p. 25). Les techniques de gestion s'appliquent aux interactions humaines dans un but de coordination ou de prescription des formats de l'action (Chiapello et Gilbert, 2013).

D'autres enquêtes permettent de comprendre l'enchevêtrement des contextes politico-économiques, culturels ou environnementaux, avec les techniques. En effet, l'enquête d'Akrich (2013) au Nicaragua, montre qu'il est indispensable lorsque l'on analyse

une technique de « *traiter des relations entre les systèmes techniques et l'ensemble de ce qui est généralement entendu sous le vocable de « contexte » ou d' « environnement », et qui va de l'organisation sociale aux représentations du monde physique et naturel, en passant par les modèles dits culturels*» (Akrich, 2013, p. 109). L'auteure explique que pour une part de l'analyse de cette relation entre société et technique, on a tendance à opposer ces deux mondes où la technologie serait comme « un projectile » injecté dans la société où l'on constaterait ensuite de ces effets. Elle suppose qu'il faut étudier ce phénomène d'une autre manière en considérant que la technologie est avant tout une construction sociale. L'étude des outils de gestion revient alors à expliquer « *l'ensemble des choix techniques, opérés lors de la conception du dispositif, à des déterminations sociales, comme le milieu d'origine des innovateurs, leur formation, leurs relations sociales, leurs convictions religieuses, philosophiques ou politiques, le contexte dans lequel l'idée a pris corps, etc.*» (Akrich, 2013, p. 109).<sup>6</sup>

Partant du même point de vue, il nous paraît essentiel d'analyser l'objet dans toutes ses phases et être réellement au contact de son environnement, car celui-ci évolue en fonction d'un contexte d'une société d'enjeux, d'institutions, d'une culture, qui permettent de le caractériser et sans cesse le redéfinir. C'est expliquer en détail la genèse simultanée de l'objet et de son environnement (Chiapello et Gilbert, 2013 ; Akrich, 2013).

## 1.2. Approfondissement du concept d'outil de gestion grâce à la distinction de plusieurs dimensions

Tout outil de gestion s'inscrit dans un dispositif plus large. Pour saisir ce qu'est un outil de gestion il est donc nécessaire de détailler la définition du dispositif :

- Foucault en 1980 explique que le dispositif est un ensemble hétérogène comprenant « *les discours, les institutions, les dispositions architecturales, les règlements, les lois,*

---

<sup>6</sup> Etude de cas sur le Nicaragua mise en place d'un système technique destiné à la combustion à partir de tige de cotonnier. Elle cherche à montrer en quoi les objets techniques ne résultent pas d'une logique et d'un raisonnement autonome du social mais plutôt voir que ces objets participent à l'évolution et la construction d'une culture.

*les mesures administratives, les énoncés scientifiques, les propositions philosophiques, la moralité, la philanthropie [...] le dit et le non-dit* » (Foucault, 1994 [1977], p. 299).

- Moisdon envisage déjà de manière plus spécifique « le dispositif de gestion » qui est pour lui un concept « *spécifiant quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné* » (Moisdon, 1997, p. 10). Cependant dans cette définition on ne retrouve pas d'évocation de l'autorité et elle s'adapte à toutes les unités d'analyse tant que les acteurs sont agencés.
- Acquier ajoute à celle de Moisdon une définition introduisant la dimension d'expertise et de savoir. Il considère que c'est « *un sous-système organisationnel mettant en jeu un ensemble de rôles, de savoirs et de modes de coordination passant par des règles et des outils* » (Acquier, 2007b, p. 34). La dimension d'autorité n'est pas clairement affichée dans cette définition mais commence à être sous entendue par les concepts de coordination et de système organisationnel.
- De Vaujany considère le « dispositif de gestion » comme un « *design organisationnel porté par une intention stratégique produite et gérée par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de manière cohérente* » (De Vaujany, 2006, p. 111). Il introduit donc la notion d'autorité et l'existence d'un centre, d'un « noyau dur ».
- Aggeri et Labatut intègrent la dimension stratégique associée au dispositif en disant qu'une organisation doit parvenir à « *concevoir des dispositifs qui structurent et rendent possible une action collective* » (Aggeri & Labatut, 2010, p. 11).

Nous entendons donc le dispositif comme :

---

*« Un agencement élastique d'acteurs, et de savoirs, structurés autour d'outils et obéissant à un certain nombre de règles. Ce dispositif est conçu pour répondre à une visée stratégique, une intention managériale délibérée à laquelle il confère un modèle d'action » (Riot, 2014, p. 87).*

---

Au regard de cette définition on ne tient plus compte du contexte dans lequel s'inscrit le dispositif. Or, notre démonstration vient du postulat que la technique découle d'une

construction sociale dans un contexte particulier. Il semble opportun d'articuler ces définitions en y ajoutant une dimension contextuelle comme l'a fait Akrich (2006).

Plusieurs études montrent que la réussite d'une technologie tient en la prise en compte des acteurs et des contextes. Akrich (2006) pose la question suivante :

---

*« Comment, en effet, penser l'efficacité technique et sociale d'un dispositif, ou plus généralement les relations que celui-ci entretient avec son environnement, physique ou humain, si on le ramène au rang d'une production, presque organique, émanant d'un individu ou d'un groupe socialement marqué ? » (Akrich, 2006, p 110).*

---

Cela revient à ajouter dans l'analyse du concept de dispositif « *une certaine description du monde social, naturel, économique dans lequel il est appelé à fonctionner* » (Akrich, 2006, p. 110).

Une fois ce premier temps d'analyse effectué, la recherche sur les outils de gestion détermine un point essentiel à étudier : l'appropriation de l'outil par les utilisateurs. Cependant, ce dernier intègre quatre éléments distincts : les objets de gestion, les règles de gestion, les outils de gestion et les dispositifs de gestion (de Vaujany, 2005).

- « **Un objet de gestion** correspondra à tout signe, technique ou savoir-faire local et élémentaire dont le but est d'orienter ou de faciliter une action collective » (de Vaujany, 2006, p. 111).
- « **Une règle de gestion** sera un discours ou une pratique interne ou externe à destination des membres de l'organisation, et dont la visée est explicitement normative : règles comptables, règles fiscales, règlements intérieurs, charte d'utilisation des outils informatiques, principes managériaux, conventions diverses portées par des parties-prenantes dominantes internes ou externes... Les règles de gestion obéissent ainsi à une logique de régulation et de codification » (de Vaujany, 2006, p. 111).

- « **Un outil de gestion** correspondra à un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiés dans une logique fonctionnelle (ou toute autre logique d'acteur) et respectant un certain nombre de règles de gestion » (de Vaujany, 2006, p. 111).
- « **Un dispositif de gestion** sera un ensemble d'éléments de design organisationnel porté par une intention stratégique, produit et géré par le centre ou le pivot d'un collectif organisé, et qui vise à intégrer les outils et les acteurs de façon cohérente, et dans le respect de certaines règles de gestion » (de Vaujany, 2006, p. 111).

Ce que l'on peut voir au premier abord comme un outil de gestion peut rester au statut de règles de gestion faute d'être incorporé dans les pratiques quotidiennes des acteurs. Un même élément de gestion pourra tantôt rester au stade d'outil, tantôt devenir un véritable élément de contrôle et de pilotage organisationnel intégrant de multiples outils de gestion et prendre progressivement le statut de dispositif de gestion.

D'autres auteurs prennent en plus la peine de distinguer l'instrument de gestion qui serait un outil plus sophistiqué (Moison, 1997 ; Aggeri & Labatut, 2010). « *Un instrument initialement conçu par rapport à une visée scientifique ou technique peut également devenir au cours de son existence un outil de gestion [...] les activités auxquelles contribue l'instrumentation, quelle qu'en soit la nature, qui permettent de qualifier celle-ci de gestionnaire* » (Moison, 1997, p. 11 ; Aggeri & Labatut, 2010).

Pour donner une définition précise des outils de gestion il faut d'abord comprendre ce que signifie la gestion. Cette dernière est considérée comme une technique instrumentée (Chiapello et Gilbert, 2013) permettant de structurer des activités. Il n'existe pas une définition unique des outils de gestion mais une justification au travers un cadrage théorique et un champ de recherche.

Les outils de gestion permettent de guider des décisions et donc constituent des « formalisations de l'activité organisée » (Moison, 1997, p.7). On retiendra la définition de Moison qui nous amène à caractériser l'outil grâce à une dimension opérationnelle et non rigide comme étant un :

---

*« Ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes classiques de la gestion » (Moisdon, 1997, p. 7).*

---

Trois points de définition retiennent notre attention dans cette partie :

- Nous venons de définir l'ensemble des concepts liés aux théories sur les outils de gestion. On tient compte de l'inséparabilité du social et de la technique pour qu'un outil de gestion soit analysé. De plus l'outil de gestion sert à la construction de représentation partagée, c'est ce rôle qui nous intéresse le plus. En effet, rappelons que nous mobilisons cette dimension conceptuelle dans l'intention d'identifier si l'analyse des outils de gestion du développement peut apporter un éclairage pour la recherche sur le développement participatif.
- Nous retenons qu'un dispositif de gestion émanant d'une visée stratégique s'effectue autour d'agencements d'acteur en vue de la construction d'un espace d'action.
- L'outil de gestion doit être étudié aussi par rapport à son caractère appropriatif. Pour cela il faut distinguer les phases par lesquelles ils passent pour voir à quel moment il peut réellement être considéré comme un outil.

Néanmoins à ce stade nous n'avons que peu d'éléments concernant l'opérationnalisation d'un outil de gestion. Pourtant dans la littérature nous venons de voir selon de Vaujany (2005) que les différentes définitions des techniques de gestion peuvent évoluer dans l'organisation d'après leur incorporation dans les pratiques des acteurs. L'outil de gestion serait pertinent à analyser dans toutes les phases, de la conception à la mise en place, pour ensuite identifier comment les acteurs l'incorporent dans leur pratique. L'étude des outils de gestion nécessite donc de porter une attention particulière à l'appropriation de ce dernier.

## 2. L'appropriation des outils de gestion traduit en terme d'usage

L'approche de l'appropriation consiste à effectuer une analyse sur le plan de la mise en œuvre d'un projet, d'un objet, ou d'une technique dans la vie sociale. Dans cette démarche

il est question d'une problématique centrale correspondant à l'analyse des différents usages de dispositifs techniques en fonction des groupes sociaux. La définition donnée par le CNRTL<sup>7</sup> des usages est la suivante :

---

*« Une pratique, une manière d'agir ancienne et fréquente, ne comportant pas d'impératif moral, qui est habituellement et normalement observée par les membres d'une société déterminée, d'un groupe social donné. »*

---

Perriault (1989) s'est intéressé au décalage constaté entre les usages que prévoyaient les concepteurs d'une technologie et les usages effectifs. Lorsque l'on met l'individu au centre de l'analyse des outils, comprendre les usages reste incontournable. L'usage est donc un concept clef pour identifier les aspects sociaux et humains qui agissent dans un contexte déterminé.

L'importance d'une approche en terme d'usage nous demande aussi une attention particulière à l'appropriation d'une nouvelle technique dans une organisation. Labatut et Aggeri (2010) dans la lignée de Berry (1983), considèrent que les outils peuvent avoir des « *effets induits et souvent inattendus* » sur les dynamiques collectives. « *L'outil a ainsi un caractère « instrumental » (Moisdon, 1997) : il n'existe que par l'usage qui en est fait* » (Aggeri, 2010, p. 26). Il revêt également d'un caractère contextuel car il peut subir des transformations des évolutions en fonction de son appropriation et de sa diffusion dans l'organisation. L'auteur cherche les moyens de contextualisation de l'outil qui permettent son appropriation par les acteurs avant de l'instrumenter au sein de l'entreprise.

Ici, l'appropriation est vue comme un processus de création de sens dans et par l'usage (Millerand, 2008). « *La construction sociale de l'usage ne se réduit dès lors pas aux seules formes d'utilisations prescrites par la technique qui font certes partie de l'usage, mais s'étend aux multiples processus d'intermédiations qui se jouent pour lui donner sa qualité d'usage social* » (Jouët, 2000, p. 499). Plus généralement, dans ce courant, l'explication des usages d'un dispositif technologique ne peut se faire qu'au travers d'un principe unique. Il est donc important de sans cesse « *prendre en compte les interrelations complexes entre outil et*

---

<sup>7</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales : Créée par le CNRS en 2005.



*contexte, offre et utilisation, technique et social* » (Vedel, 1994, p. 32). La prise en compte de cette analyse de la sociologie de l'appropriation nous permet de donner une valeur importante à l'inscription sociale des usages et de les relier aux outils, aux contextes et aux utilisations pouvant être faites. En ce sens il nous apparaît plus clair de mobiliser la théorie de l'appropriation des outils de gestion pour apporter des éléments d'analyse pour les outils des projets de développement qui seraient orientés vers une participation interactionniste. Inscrire ces derniers dans une démarche usage apparaît en effet plus pertinents que ce qui est proposé par les institutions de développement mais critiqué dans la recherche sur le développement.

Cette présentation de l'appropriation et de l'usage d'un outil mérite d'être approfondie grâce à l'analyse des débats entre deux auteurs phares de ce domaine : Orlikowski et de Vaujany.

## 2.1. Les apports structurationnistes d'Orlikowski : la primauté de l'usage

La réflexion sur les outils de gestion a fortement été influencée par des recherches menées sur les technologies et les Nouvelles Technologie de l'Information et de la Communication (NTIC) (Barley, 1986 ; Orlikowski, 1992 ; Orlikowski et Robey, 1991). Le courant sous-jacent de ce type de recherche découle des théories structurationnistes de Giddens (1987). Le but de cette théorie était de dépasser la dualité entre les approches de la domination de l'individu sur les structures sociales ou à l'inverse la détermination des structures sociales sur l'action humaine (Guiderdoni-Jourdain, 2009). Dès les premières lignes de l'ouvrage de Giddens (1987), l'auteur propose une perspective dialectique entre structure et action.

Dans son article fondateur, Orlikowski (2000) propose un regard critique des approches dominantes sur l'analyse des technologies. En effet, le courant de recherche du « constructivisme social » (Mac Kenzie et Wajcman, 1985) se focalise sur la façon dont les technologies sont inventées et développées par les concepteurs. Pour ces auteurs, les technologies sont des constructions sociales. Ce postulat permet de mieux comprendre les logiques qui orientent leur conception. Ainsi, ils analysent et concluent que ces technologies

sont le reflet des intérêts des « dominants » c'est-à-dire : les acteurs en mesure de contrôler et financer le processus de développement au détriment des « dominés » qui sont les futurs utilisateurs. Orlikowski (2000) critique cette conclusion traduisant le rapport de force entre ces deux acteurs. Selon l'auteur, adopter un tel point de vue pousse à surestimer le rôle des concepteurs et laisse seulement deux types d'usages aux utilisateurs : soit d'adopter la technologie, soit de la rejeter. Par des enquêtes empiriques, Orlikowski et Robey (1991) cherchent à démontrer que la technologie n'a pas un usage mais peut avoir autant d'usage que d'utilisateur et donc serait la preuve qu'il n'existe pas de structure inscrite dans la technologie. C'est en ce sens que Orlikowski (1992) se rapproche des travaux de Giddens lorsqu'il explique qu'il n'existe pas de structures incarnées dans les artefacts.

Suite à ces critiques, certains chercheurs du courant « constructivisme social » nuancent leurs propos reconnaissant que leurs conclusions ne permettent pas d'appréhender la variété des situations observables. Dans cette logique, DeSanctis et Poole (1994) introduisent le concept d'appropriation : « *pour conceptualiser le fait que les utilisateurs détournent, combattent la structure qui a été inscrite par les concepteurs dans la technologie.* » (Guiderdoni-Jourdain, 2009, p. 46).

Une nouvelle approche de ce concept est détaillée par la suite dans les travaux d'Orlikowski, estimant que l'appropriation ne traduit pas finement les types d'appropriation observables pour une technologie. Elle se propose de dresser une typologie d'un autre concept pouvant se rapprocher de l'appropriation mais supprimant l'aspect structurel inscrit dans la technologie par les concepteurs. Orlikowski emprunte pour cela le terme d' « enactment » à Weick (1979).

### 2.1.1. L'importance de la distinction entre appropriation et éaction chez Orlikowski

Orlikowski (2000) offre un regard différent des modèles structurationnistes de la technologie plaçant l'appropriation au centre de l'analyse des usages. « *Jusqu'à présent, les modèles structurationnistes de la technologie examinaient l'usage à travers la façon dont les individus s'appropriaient les structures enchâssées dans la technologie* » (Pascal, 2006, p. 66). A contrario le prisme de lecture d'Orlikowski (2000) est de penser les structures comme

émergentes et non enchâssées dans la technologie. Elle préfère ainsi substituer le terme d' « éaction » à celui d' « appropriation » dans la mesure où l'éaction « *réhabilite de la sorte l'action humaine en lui conférant un rôle central : au lieu de placer la technologie au centre de l'analyse et d'étudier comment les individus s'approprient ces structures incorporées, elle part de l'action humaine et étudie comment les individus éactent les structures émergentes de la technologie dans leurs interactions récurrentes* » (Pascal, 2006, p. 67). Ici, les structures qui émergent d'interactions situées entre « technologie » et « individus », ne sont ni indépendantes, ni externes aux individus ; elles ne sont pas enchâssées dans une technologie attendant simplement que des individus se les approprient. Ces interactions situées, structurées par un ensemble de règles et de ressources entre la technologie et les individus, sont nommées : technologie-en-pratique (« technology-in-practice ») (Orlikowski, 2000). « *Ainsi, quand les individus interagissent avec les technologies, ils éactent en même temps la technologie-en-pratique et d'autres structures, comme une culture de coopération dans un groupe de travail* » (Pascal, 2006, p. 67).

Le but de sa proposition scientifique est de dire que : « *Il ne faut plus se contenter de consacrer de l'énergie à la seule question de la technologie, mais il faut aussi en dégager pour celle de ses usages. Ce qui suppose de prendre au sérieux la différence entre les technologies que nous achetons et l'usage réel qui en est fait. A l'évidence, il faut acquérir et mettre en place des technologies appropriées, mais cela ne suffit pas à garantir une utilisation efficace - ni même une quelconque utilisation. Prendre au sérieux la question de l'utilisation impose aux dirigeants d'affecter des ressources pour aider les utilisateurs à acquérir des habitudes d'usages efficaces* » (Orlikowski, 1999, p. 3).

Le changement opéré par Orlikowski consiste à placer l'action humaine au cœur de l'analyse et d'étudier comment les individus éactent des technologies en pratique. Ainsi, elle identifie des formes caractéristiques d'éaction :

1<sup>er</sup> type d'éaction, **l'inertie** : les usagers choisissent de maintenir leur façon d'agir. Les usagers n'effectuent aucune modification dans leur pratique de travail ni de transformation dans la technologie proposée.

2<sup>nd</sup> type d'éaction, **l'application** : les individus choisissent d'utiliser la technologie pour accroître ou améliorer leurs pratiques de travail. « *Ils s'inspirent des conditions*

*institutionnelles, d'interprétation et techniques, et les reproduisent au fil du temps en les améliorant* » (Pascal, 2006, p. 68).

3<sup>ème</sup> type d'énaction, **le changement** : Les usagers modifient en profondeur leur façon de travailler au travers de l'utilisation de la technologie. « *Ils modifient par voie de conséquence l'artefact technologique et leurs pratiques de travail, mais également l'organisation elle-même* » (Pascal, 2006, p. 68).

Ainsi grâce à l'adaptation de la théorie structuractionniste à l'analyse de l'appropriation des technologies, Orlikowski offre une approche mettant en lumière l'énaction considérée comme une véritable avancée analytique. Cependant il est nécessaire de constater que certains points de son travail restent à questionner :

Tout d'abord, le statut de la technologie semble ambigu dans son approche. Guiderdoni-Joudain (2009) explique par exemple que la technologie n'est étudiée qu'en pratique et que son rôle d'artefact n'est pas pris en compte dans les enactments. D'autant plus qu'Orlikowski ne nie pas que les propriétés techniques proposées par les concepteurs jouent véritablement un rôle. Cependant elle l'évince de son analyse. En effet, la prise en compte de l'utilisateur et de son enactment de la technologie demeure une dimension d'analyse incontournable pour comprendre ce qu'est la dynamique d'appropriation d'une TIC, mais elle ne peut pas être l'unique élément explicatif.

A notre sens, s'ajoute une seconde dimension d'analyse prenant en compte la conception. Il semble en effet que le rôle de concepteur reste à questionner dans ses travaux : d'une part dans les propriétés techniques de l'objet et d'autre part dans sa prise en compte des usages. C'est pourquoi il nous paraît important d'effectuer un retour sur les travaux de de Vaujany (2006) qui replace la conception dans l'analyse des outils de gestion.

## 2.2. Les apports de de Vaujany sur l'appropriation des outils de gestion

C'est au travers des travaux de de Vaujany que l'on va remettre la conception au cœur de l'analyse de l'appropriation. Cet auteur définit l'appropriation comme le « *processus par lequel des individus vont rendre un objet au début forcément inconnu voire hostile, propre à un usage quotidien* » (De Vaujany, 2005, p. 83). Il indique qu'il faut se focaliser sur le caractère

processuel de l'appropriation pour comprendre ce phénomène complexe. Ce processus suppose d'une part de reconnaître le principe de « géométrie variable » associé à tout instrument de gestion. D'autre part, de s'interroger sur la direction de l'appropriation pour enfin décrire le caractère axiomatique de l'appropriation.

### 2.2.1. Le caractère processuel de l'appropriation

#### ❖ Le principe de géométrie variable

Un même élément de gestion peut être qualifié différemment en fonction des acteurs :

---

*« Un même outil de gestion utilisé par une filiale pourra être pensé comme un objet de gestion pour les membres d'un siège central. L'évocation récurrente par le siège dans sa communication avec les filiales d'un outil comme le tableau de bord environnemental en restera au statut de règle de gestion faute d'être incorporé dans les pratiques quotidiennes et les systèmes de décisions formels des acteurs » (De Vaujany, 2005, p. 24).*

---

En ce sens, un élément de gestion gagne au fil du temps une épaisseur géométrique. Cette progression s'inscrit dans un « processus de régulation conjointe articulant une régulation de contrôle (celle qui, explicitement ou implicitement, vise à normaliser les usages de l'outil, à standardiser les apprentissages) et une régulation autonome qui, le plus souvent, procède d'un contournement, détournement ou d'une réinvention de l'outil, afin de le rendre propre à un usage local, de servir un enjeu socio-politique ou de se conformer à une logique identitaire. » (De Vaujany, 2005, p. 24). Cette explication montre qu'il existe des écarts de « sens » entre un individu qui conçoit la technologie comme un simple « objet de gestion » et celui qui la considère comme « un dispositif de gestion ».

A la géométrie variable s'ajoutent d'autres caractéristiques de l'appropriation.

### ❖ La direction de l'appropriation

Définir la direction de l'appropriation revient pour De Vaujany à se poser les questions suivantes : qui s'approprie l'objet ? Et qui est à l'origine de l'élaboration de l'objet ?

Selon les directions de l'appropriation, les problématiques sont différentes. Il distingue quatre types d'appropriation possibles : l'appropriation scientifique ; formative ; de « mise en acte » et de « bonnes pratiques » (Ibid, 2005, p. 27).

- L'appropriation scientifique, répond à la question « *comment les objets-outils de gestion développés par un ensemble d'académiques peuvent-ils être rendus propres à un usage par d'autres académiques ?* » (de Vaujany, 2005, p. 25).
- L'appropriation formative, correspond à la problématique « *comment les objets-outils de gestion développés par une communauté de pratiques (Professionnels) peuvent-ils être rendus propres à un usage par une communauté académique ?* » (de Vaujany, 2005, p. 25)
- L'appropriation « mise en acte », de développements académiques conduit à s'interroger sur « *comment les objets, outils de gestion développés par des académiques ou coproduits avec une communauté de pratiques peuvent-ils être rendus propres à un usage par une autre communauté de pratiques?* » (de Vaujany, 2005, p. 25).
- L'appropriation de « bonnes pratiques », consiste à s'interroger sur « *comment les objets, outils de gestion produits par une communauté de pratiques peuvent-ils être rendus propres à un usage par une autre communauté de pratiques? Comment la communauté académique peut-elle faciliter ce processus ?* » (de Vaujany, 2005, p. 25).

### ❖ Les quatre axiomes de l'appropriation

De Vaujany et alii (2005) proposent plus généralement quatre postulats considérés comme des axiomes déterminant l'appropriation d'objets et/ou d'outils de gestion. Le processus d'appropriation est avant tout :

- « Contingent» (Axiome 1) : « *Toute appropriation est une forme contingente qui articule les quatre catégories d'éléments de la perspective appropriative* » (objet de gestion ; règle de gestion ; outils de gestion ; dispositif de gestion) (Ibid, 2005, p. 27).
- « Continu» (Axiome 2) : « *l'appropriation est un processus long qui débute bien avant la phase d'utilisation de l'objet et se poursuit bien après l'apparition des premières routines d'utilisation* » (Ibid, 2005, p. 27).
- « Complexe» (Axiome 3) : « *l'appropriation est un phénomène complexe qui nécessite l'activation afin d'être appréhendée dans toute sa richesse* » (Ibid, 2005, p. 27).
- « Implique une certaine flexibilité instrumentale et interprétative» (Axiome 4) : « *tout outil et objet de gestion, conçus à distance des acteurs ou bien dans une logique de co-production, présente une certaine flexibilité instrumentale et interprétative* » (Ibid, 2005, p. 27).

Dans la suite de l'analyse proposée par ce courant de recherche, il est préconisé de considérer l'appropriation, pas seulement durant la phase d'utilisation, mais comme un processus intégrateur de l'usage dès la phase de conception.

### 2.2.2. L'appropriation comme processus intégrateur de l'usage dès la conception

Pour analyser le processus d'appropriation dans sa globalité, de Vaujany préconise de mobiliser trois « *perspectives interdépendantes (socio-politique, psycho-cognitive et rationnelle)* [qui] correspondent chacune à un statut particulier des objets de gestion et peuvent être rattachées à des points de vue d'acteurs spécifiques » (De Vaujany et Alii., 2005 p. 27).

	Nature des objets et outils de gestion	Nature du processus d'appropriation	Point de vue lié à la perspective	Fondements théoriques
<b>Perspective rationnelle</b>	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail	Un processus normalisé, l'appropriation est "instantanée"	L'enseignant en gestion et la régulation de contrôle	Théorie micro-économique classique Théories fayoliennes et tayloriennes
<b>Perspective socio-politique</b>	Un outil de valorisation "une médaille") de rhétorique un "argument") ou d'influence un "atout").	Un acte social, l'appropriation est un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome et la régulation conjointe	Sociologie des organisations Crozier et Friedberg, 1977; Sainsaulieu, 1997) Sociologie générale Bourdieu, 1972; Giddens, 1984; Archer, 1995)
<b>Perspective psychocognitive</b>	Un support d'apprentissage, un objet affectif ou un objet de traitement de l'information	Un processus psychocognitif, l'appropriation est un processus individuel ou collectif qui s'inscrit dans la durée	La régulation autonome et la régulation conjointe	Théorie de la rationalité limitée Simon 1975) Psychologie cognitive de Piaget 1967) Perspective psychanalytique Pagès et al, 1992)

Tableau 1 : Extraits de « Trois regards sur l'appropriation » (De Vaujany et Alii, 2005, p. 28)

Au vu de ce tableau, les auteurs expliquent qu'il faut prendre en considération la mobilisation simultanée de ces trois regards pour « *appréhender l'appropriation du point de vue des concepteurs-formateurs comme un processus à optimiser, à corriger [...] et de comprendre l'appropriation du point de vue des utilisateurs comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre l'objet de gestion propre à son usage [...] et de comprendre comment les objets peuvent gêner ou servir leurs intérêts en fonction de leurs mises en acte.* » (De Vaujany et Alii, 2005, p. 116).

Le but de la justification de ce processus, est pour de Vaujany de parvenir à puiser dans les grands prismes théoriques afin de pouvoir expliquer l'appropriation des objets, outils et dispositifs de gestion. Pour faciliter cette épreuve, il argumente le processus au regard de deux



théories qu'il nomme : la théorie de la « conception à l'usage » et la théorie de la « mise en acte ».

#### 2.2.2.1. *La théorie de la « conception à l'usage »*

Cette théorie considère que « *la conception d'un outil est consubstantielle à son usage* » (de Vaujany, 2005, p. 118). Le dictionnaire Larousse définit le terme « consubstantiel » de la façon suivante : « *de même substance ; inséparable* ». Pour de Vaujany, « *c'est au fil des apprentissages, des conflits pour sa maîtrise, de la dialectique autonomie-contrôle, que l'outil prend finalement corps* » (Ibid, 2005, p. 118).

Penser la conception et l'usage comme des éléments inséparables « *remet profondément en cause l'idée d'une stabilisation du fonctionnement organisationnel par les objets/outils de gestion, ou du moins, suppose d'admettre qu'ils ouvrent autant à la prescription qu'à l'exploration* » (Ibid, 2005, p. 118). De Vaujany inscrit les travaux d'Orlikowski (2000) dans cette perspective permettant de dépasser la simple prise en compte des utilisateurs dans le processus de conception, mais préconise plutôt de prendre en compte l'usage dans sa globalité, dès la conception de la technique. Cette théorie découle des travaux de la structuration (Giddens, 1979 ; 1984 ; 1987) mettant en lien l'analyse des structures organisationnelles et des interactions nouées entre les individus et les technologies.

#### 2.2.2.2. *La « théorie de mise en acte »*

Cette théorie est axée sur l'interaction entre acteurs et outils. De Vaujany (2005), explique l'utilisation de cette théorie en disant : « *Après un premier travail de conception, l'outil est approprié par un ou plusieurs acteurs qui le forment, le déforment, l'interprètent. Puis un autre collectif ou les mêmes acteurs se réapproprient ensuite l'outil reconstruit, s'engageant séquentiellement dans des rapports prescripteurs-opérateurs plus ou moins forts* » (Ibid, 2005, p. 119). L'outil de gestion est considéré, dans le cas de la « théorie de la mise en acte », comme un élément qui conditionne les interactions entre les acteurs. L'auteur affirme que ce second prisme valorise plus « *l'acte de conception comme [quelque chose] de provisoire et itératif* » (Ibid, 2005, p. 119). Cette théorie renvoie, selon de Vaujany, aux travaux des réalistes critiques notamment à ceux d'Archers qui « *valorisent un processus de*

*transformation-reproduction du social basé sur un cycle morphogénétique intégrant un dialogue entre les structures et l'action* » (Ibid, 2005, p. 120).

Tout en continuant à se focaliser sur l'usage d'une NTIC, de Vaujany et alii (2005) invitent à saisir le caractère processuel de l'appropriation en s'interrogeant simultanément sur la façon dont la technologie a été créée et continue d'être améliorée à travers les interactions entre utilisation et conception. Cette suggestion traduit la nécessité de réintroduire la conception dans le débat en la considérant comme une seconde dimension d'analyse.

Ces deux théories apportent un nouvel éclairage sur la valeur des outils de gestion dans le monde des organisations (de Vaujany, 2006). Dans la suite des travaux d'Orlikowski, l'auteur propose trois types de valeur des outils de gestion pour l'organisation (de Vaujany, 1999 ; de Vaujany, 2005b) : une valeur-caution, une valeur d'assimilation et une valeur d'appropriation construite ou « à l'usage ».

**La "valeur caution"** s'inscrit dans la lignée des travaux institutionnalistes du type DiMaggio et Powell (1991). L'appropriation se fait via le concept d'adoption et de légitimité sociale dans un champ institutionnel. Que l'outil soit peu voire pas du tout utilisé est finalement peu important.

**La "valeur structurelle" ou "valeur d'assimilation"** se rapproche le plus des travaux du « constructivisme social » c'est-à-dire que l'on accorde une importance qu'au contenu et l'architecture intrinsèques de l'outil. « *L'essentiel de la création de valeur se fait dans la phase de conception, et dépendra donc de sa pertinence. De façon secondaire, le problème des gestionnaires sera ensuite de s'assurer de l'assimilation de l'outil, c'est-à-dire de son acceptation et de son utilisation effective* » (de Vaujany, 2006, p. 125). Deux solutions s'offrent aux utilisateurs : accepter ou rejeter l'outil.

**La « valeur d'appropriation » construite ou « à l'usage »**, est celle qui nous intéresse. C'est le processus de la co-construction de l'outil qui compte. Cette perspective s'est enrichie grâce aux nombreux débats entre les auteurs Orlikowski (1992, 1999, 2000), (de Vaujany, 2005 ; 2006) ou encore Desanctis et Poole (1994) qui ont suggéré un renversement de perspective en matière d'évaluation des outils, en évoquant notamment l'efficacité à l'usage des technologies de l'information (de Vaujany, 2006). Mais ni Orlikowski ni Desanctis et Poole

n'instrumentent leurs propos. Ils ne proposent pas vraiment de modalités concrètes des valeurs processuelles de l'outil.

La présentation des travaux de ces auteurs nous permet de nous positionner et de retenir les caractéristiques qui nous semblent essentielles pour notre future analyse :

- Ce que nous retenons sur l'appropriation en terme d'usage est principalement la phase de conception. L'articulation entre usage et conception s'appréhende au travers des catégories d'acteurs identifiés et pris en compte par les concepteurs. Le lien entre utilisateur et concepteur implique d'entrer dans l'univers du processus de conception pour s'interroger sur les mécanismes propres du processus de création.
- La proposition de Vaujany (2006) sur la théorie de « la conception à l'usage » donne une nouvelle vision sur la valeur des outils de gestion. Pour notre part, nous nous inscrivons dans la perspective « valeur d'usage » qui suggère de nouvelles pratiques. *« Une logique qui créerait une concomitance et des renforcements mutuels entre le processus de conception instrumentale et celui de fixation des modalités d'usage, qui serait fondée sur l'organisation d'une interactivité continue entre les parties prenantes, et qui consisterait à exploiter au mieux les « boucles de retour » entre les expériences vécues à la base et l'affinement progressif des outils et des principes d'action »* (de Vaujany, 2006, p. 126). S'orienter donc dans une logique de co-conception en dépassant le clivage utilisateurs-concepteurs (Pascal et Thomas, 2005).
- Jusque-là, nous avons plusieurs éléments qui nous informent sur les concepts à prendre en compte pour analyser un outil de gestion dans la perspective de « la conception à l'usage » : identifier les catégories d'utilisateurs ; comprendre le lien entre concepteur et utilisateur et usage et conception, etc.

D'autres théories ont enrichi le processus d'appropriation en identifiant son rôle de création d'action collective. Notamment en mobilisant la théorie de l'acteur-réseau qui nous offre un prisme de lecture de la mise en relation d'acteurs dans la création d'une nouvelle technique ou d'un nouvel outil de gestion dans une organisation.

### 2.3. L'appropriation : vers une dynamique d'action collective

La littérature sur les outils de gestion fait consensus sur la prise en compte des usages dans l'analyse du processus lié à création de l'outil (Aggeri et Labatut, 2010 ; Berry, 1983 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; de Vaujany, 2005). Les outils ne sont pas des objets matériels ou immatériels structurant une activité d'après « *leur pure définition normative ou instrumentale* » (Riot, 2014, p.16). Certaines études (Riot, 2014) analysent les outils en se détachant de leur caractère rationnel afin de voir comment les acteurs s'en saisissent dans un contexte particulier. La dimension formelle, définie par les auteurs, caractérise l'aspect rationnel de l'activité que l'outil permet de structurer, mais cet outil implanté dans des situations provoque aussi des dynamiques imprévues qu'il est important d'analyser comme par exemple des dynamiques d'actions collectives.

Un outil de gestion peut assumer plusieurs rôles (David, 1998, p 55). Le plus reconnu est celui qui permet d'atteindre un optimum défini initialement. Mais il peut aussi permettre de comprendre le fonctionnement de l'organisation ou encore accompagner le changement. Le rôle qui nous intéresse pour notre étude est celui servant de support pour la construction progressive de représentations partagées (Paraponaris et Simoni, 2006). Par sa prise en compte détaillée, il va nous permettre d'analyser la mobilisation des acteurs autour de l'outil, formant un groupe d'individus déployant une forme d'action collective.

Dans la ligné d'Aggeri (2003) et Riot (2014), on perçoit l'outil de gestion « *comme un support cognitif de l'action* » (Riot, 2014, p. 90). Dans la littérature des outils de gestion on retrouve la relation avec les acteurs et l'outil caractérisé de « savoir actionnable ». Les acteurs interagissent avec l'outil, ils apprennent avec lui, ils le rationalisent et « *enclenchent ainsi des dynamiques d'action collective* » (Riot, 2014, p. 91). En retour, l'outil permet de guider les apprentissages et les transformations. L'appropriation désigne aussi les processus d'adaptation d'un outil à un environnement, un contexte et des besoins, dans le but de déclencher des actions collectives. Ainsi, il paraît aussi nécessaire d'appréhender l'appropriation du point de vue des concepteurs-formateurs comme un processus à optimiser, à corriger. Cela suppose d'aborder le point de vue des utilisateurs, de comprendre

l'appropriation comme l'apprentissage parfois difficile par lequel l'individu va devoir passer afin de rendre l'objet de gestion propre à un usage.

Toutes ces étapes passent par un système de transmission de l'action qui ne peut s'effectuer qu'avec l'intervention d'un tiers qui expose le savoir (Riot, 2014). La transmission de l'action revient à expliquer la transmission de savoir qui n'est possible qu'au travers de relations. C'est ce que l'on appelle « l'apprentissage collectif » (Acquier & Aggeru, 2008b ; Aggeri et al., 2005). L'outil de gestion joue alors un rôle Directeur : *« il rassemble les acteurs et les connaissances autour de lui, comme l'épine dorsale de la conception de l'action et ainsi des apprentissages collectifs. L'outil est vecteur d'action collective s'il y a acquisition de savoirs et développement des relations au sein de l'entreprise. L'outil est aussi garant du contenu du savoir qui est échangé, il est un condensé des connaissances existantes, il est lui-même prescripteur des savoirs transmis »* (Riot, 2014, p. 90).

Nous allons enrichir notre argumentation avec les théories de l'acteur réseau qui, grâce au modèle de la traduction, permettent d'identifier comment les concepteurs s'organisent pour divulguer et sensibiliser à leur projet et quels acteurs sont impliqués dans ce processus.

### 3. L'appropriation et l'usage d'une technique par une mise en relation durable de plusieurs acteurs

Nous mobilisons ici la théorie de l'acteur réseau dans le sens où elle offre une richesse sur les éléments supplémentaires à prendre en considération dans les phases de conception d'une technique. Cependant, elle a été élaborée dans un contexte différent du nôtre c'est pourquoi nous sélectionnons les éléments qui peuvent-être étudiés en fonction de notre terrain. Néanmoins, les caractéristiques essentielles de cette théorie seront reprises dans notre enquête. Nous nous sommes permis d'utiliser cette théorie car elle reste proche de la théorie des outils de gestion concernant l'appropriation et l'usage.

Il s'agit donc d'analyser la phase de conception d'un dispositif technique. Les problématiques développées dans cette approche, que l'on qualifie également de sociologie de la traduction, interrogent ainsi les relations entre la science et la société, le succès des innovations et le réseau technico-économique qui se crée autour des innovations (Pascal, 2006, p.32). Dans

cette perspective, les auteurs du Centre de Sociologie de l'Innovation de l'Ecole des Mines de Paris proposent des guides d'action pour « *une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels les innovations réussissent ou échouent* » (Akrich, Callon et Latour, 1988, p. 6).

### 3.1. Les réseaux et la mise en relation

Pour Mustar et Callon (1992), le changement technique et la création d'une technologie peuvent être synthétisés ainsi : « *comme les organismes vivants, les innovations et les entreprises connaissent des processus de variation et de sélection. Les recherches s'efforcent alors de montrer les liens étroits existant entre le processus d'innovation et la structure institutionnelle dans laquelle elle a lieu* » (Mustar et Callon, 1992, p. 118). En d'autres termes, si l'on veut comprendre la technologie, on ne doit pas négliger les cadres organisationnels dans lesquels elle se développe et l'histoire dont elle est imprégnée.

Différents courants des sciences humaines se consacrent à des études montrant l'importance des parties prenantes dans l'analyse des organisations. En ce qui concerne celle de l'innovation, les études des vingt dernières années montrent que plusieurs acteurs interviennent en dehors de la structure innovante tels que les usagers, consommateurs, laboratoires de recherche, pouvoirs publics, financiers ... Cette montée en puissance d'acteurs participant aux processus d'innovation doit être prise en considération dans la définition des réseaux d'innovation (Mustar et Callon, 1992). Ce sont en effet des acteurs à part entière à intégrer dans un processus de recherche concernant la conception d'une technologie dans une organisation. Plus concrètement, il s'agit de comprendre et de formaliser le réseau de collaboration qui se noue autour de l'objet technique. Cette analyse, que Mustar et Callon nomment l' « *analyse des réseaux technico-économiques* » ne doit en revanche pas « *se limiter aux seules transactions commerciales, aux seules procédures hiérarchiques, aux seuls accords formels de coopération ou encore à des variables plus sociologiques comme la confiance ou la réputation. Elle fait circuler entre les protagonistes, des textes, des artefacts techniques, ainsi que des compétences incorporées dans des êtres humains* » (Mustar et Callon, 1992, p. 126).

Finalement, l'innovation peut se définir comme un processus en boucle faisant intervenir au cours de sa conception une multitude d'acteurs.

---

*« Recourir au concept de réseau protège du danger de simplification qui menace toute analyse de l'innovation technologique : l'idée ou le projet peut naître en tout point ; sa réalisation passe par toute une série d'interactions qui modifient l'agencement du réseau, font naître de nouvelles compétences et de nouvelles connexions. En même temps que l'innovation prend progressivement corps, le réseau se déforme puis se stabilise peu à peu : la dynamique du réseau technico-économique [...] coïncide avec celle du processus d'innovation » (Callon et al., 1992, p. 417).*

---

L'étape de définition que nous venons de faire nous permet d'enchaîner sur la question posée par la sociologie de la traduction : A quoi tient le succès ou l'échec de l'intégration d'une nouvelle technique dans une organisation ? C'est grâce à un modèle de la traduction comprenant plusieurs caractéristiques que nous allons tenter de répondre à cette question.

### 3.2. Le modèle de la traduction

Les trois auteurs phares de cette théorie Callon, Latour et Akrich (1988) tentent de comprendre le succès des innovations et pourquoi certaines innovations sont adoptées par les usagers. Ils partent du postulat que l'innovation est le fruit d'une activité collective et s'attachent, en ce sens, à l'analyse des processus d'interactions, de concertations, d'adaptations propres aux innovations.

La reprise de l'analyse de Callon, Latour et Akrich (1988) est intéressante pour nous, car l'objet technique devient selon eux, centre d'analyse dès que naît l'idée du projet c'est-à-dire avant toute formalisation physique. En ce sens, il ne s'agit pas de comprendre le succès de l'innovation une fois celle-ci commercialisée mais au contraire de considérer l'objet technique, encore sous la forme d'un projet. Nous rentrons dans un schéma opératoire de recherche prôné par les auteurs, qui convient de « rétablir, sans prendre parti, les points de vue et les projets des uns et des autres, [...]. En un mot faire preuve de suffisamment de tolérance et

*d'agnosticisme pour que les décisions, [...], ne changent pas de signes dans le récit qui est fait. »* (Akrich, Callon et Latour, 1988 p. 7).

Dans le but de ne pas se focaliser seulement sur les mécanismes de réussite d'une innovation, il est important de comprendre également les échecs de certaines. Pour cela cette démarche permet de remettre en contexte la réalité où l'incertitude dans laquelle les décisions sont prises, et d'expliquer que l'on ne puisse jamais garantir de l'issue d'un projet. L'instabilité et l'imprévisibilité qui entourent les innovations rendent impossible la maîtrise complète de leurs processus de conception. En d'autres termes, *« la rentabilité, l'efficacité et la nécessité sont des conséquences du développement d'un objet technique et non pas des causes de ce développement. [...] Il ne sert donc à rien de considérer un projet technique par ses qualités intrinsèques, car la plupart de ses qualités futures sont extrinsèques et vont lui être données par d'autres »* (Callon et Latour, 1992, p.15).

### 3.2.1. Les quatre étapes de la traduction

Les auteurs du Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) proposent ainsi de comprendre les innovations à partir de quatre grandes étapes, qui, *« dans la réalité, peuvent se chevaucher, mais qui constituent les différents moments d'un processus général auquel nous donnons le nom de traduction »* (Callon, 1986, p. 180).

#### ❖ La problématisation

La problématisation consiste en la formulation de problèmes par les individus qui initient un projet d'innovation. Selon les auteurs du CSI, elle se définit de manière plus large comme un phénomène consistant en l'identification d'un ensemble d'acteurs. La problématisation, entendue ici comme la première étape de la traduction, consiste d'une part en « l'entre-définition » des acteurs et d'autre part en la définition de points de passage obligés :

- *« L'entre-définition des acteurs se comprend comme la mise en évidence d'acteurs nécessairement concernés par les questions formulées par les individus qui initient le projet »* (Pascal, 2006, p. 36).
- *« La problématisation consiste, dans un second temps, en la définition de points de passage obligé. Cette étape possède des propriétés dynamiques : elle indique les déplacements et détours à consentir et pour cela les alliances à sceller. Il s'agit alors de décrire dans cette*



*étape le système d'alliances, que Callon (1986) préfère nommer d'associations, entre des entités dont la problématisation définit l'identité ainsi que les problèmes entre elles et ce qu'elles veulent. Un réseau de problèmes et d'entités se construit au sein duquel un acteur se rend indispensable. » (Pascal, 2006, p. 36).*

#### ❖ **Les dispositifs d'intéressement**

L'intéressement est l'étape où une entité s'efforce de stabiliser l'identité des autres acteurs définie durant l'étape de problématisation. C'est-à-dire établir « *une relation élémentaire qui commence à mettre en forme et à consolider le lien social* » (Callon, *ibid.*, p. 186). « *Le dispositif d'intéressement fixe les entités à enrôler, tout en interrompant d'éventuelles associations concurrentes et en construisant un système d'alliances. Des structures sociales prennent forme, composées à la fois d'entités naturelles et humaines* » (Callon, *ibid.* p. 189).

#### ❖ **L'enrôlement**

Le lien social établi dans l'étape précédente n'a pas un succès garanti. Le dispositif construit permettant d'amorcer la création des liens sociaux basés sur un argumentaire le plus convaincant possible ne suffit pas pour le succès d'un nouveau dispositif. L'enjeu consiste alors à transformer une question en une série d'énoncés considérés comme certains, d'attribuer une définition et un rôle à chaque acteur qui l'accepte. En d'autres termes, il s'agit d'assurer la réussite de l'intéressement. Dans cette perspective, « *décrire l'enrôlement c'est décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir* » (Callon, *ibid.* p. 190).

#### ❖ **La mobilisation des alliés : la question de la représentativité des porte-paroles**

« *Il s'agit de savoir qui parle au nom de qui et qui représente qui, en d'autres termes, de choisir les bons représentants, qui permettront d'appuyer les discours des porte-paroles, eux-mêmes stratégiquement choisis* » (Pascal, 2006, p. 41). L'innovation est un processus, une chaîne d'intermédiaires donnant lieu à une mobilisation d'acteurs qui s'allient pour rendre crédible les propositions qui fondent le projet commun. Cette chaîne aboutit généralement à la désignation d'acteurs capables de vendre les objectifs du projet aux noms de diverses entités.

Les apports du modèle de la traduction se situent essentiellement dans leur appréhension du processus d'innovation. Les auteurs du CSI nous permettent d'appréhender

grâce à un modèle précis l'échec ou la réussite d'un projet innovant. Ils nous amènent vers la dimension collective des innovations qui restent un point essentiel dans les phénomènes d'intéressement et de traduction. L'avantage de cette approche est qu'elle complète celle des usages dans le sens où elle nous amène à nous questionner et à prendre en compte les éléments de l'innovation dès sa phase de conception. « *Concepteurs, utilisateurs, porte-paroles participent en effet tour à tour à la construction sociale de l'innovation, dans une sorte d'interaction permanente* » (Pascal, 2006, p. 48).

Pour autant, il semble nécessaire de combiner l'approche des usages et l'approche de la traduction car cette dernière ne permet pas de rendre compte de la prise en charge par le dispositif des pratiques effectives des usagers (Millerand, 1998). Le statut des usagers s'avère ambigu (Vedel, 1994) dans la mesure où, même s'ils sont reconnus comme des participants à part entière de l'outil, les études de cas mettent rarement en évidence leur véritable action. Face à ces critiques, les travaux de Madeleine Akrich constituent un prolongement essentiel du modèle de la traduction car ils permettent d'éclairer le rôle des usagers dans la conception des dispositifs techniques et donc d'ancrer la sociologie de la traduction dans les courants traitant de la problématique des usages.

### 3.3. Usages et traduction : les apports des travaux de Madeleine Akrich

Le complément directement apporté par Akrich (1989) s'est fait lors de son étude au Nicaragua, où elle insiste sur l'importance des contextes environnementaux, politiques, sociaux et culturels dans les phases de conception et de traduction d'une technique. En effet, dans son exemple l'auteure montre que la technique déployée au Nicaragua (la compacteuse) est un dispositif d'intéressement de plusieurs acteurs.

Les apports d'Akrich aux problématiques développées dans le cadre du CSI sont nombreux. Nous retenons deux points essentiels pour notre recherche. D'une part elle permet de prolonger la sociologie de la traduction en traitant des usages et en replaçant les utilisateurs finaux dans le processus de conception. Dans cette perspective, Akrich (1990) propose de suivre, tout au long de la conception, l'utilisateur tel qu'il est représenté, inscrit, traduit dans les choix qui sont effectués. D'autre part, elle donne des clefs de lecture pour comprendre comment ces usagers participent dans toutes les phases de construction d'une

technique et les différents rôles qu'ils peuvent avoir dans ce processus. En 1998 elle effectue une étude de cas où les usagers jouaient un rôle actif dans le processus d'innovation c'est-à-dire dans la définition des fonctionnalités du dispositif technique et des choix qui déterminent sa physionomie définitive. A ce titre elle établit une typologie d'acteurs revêtant quatre formes d'intervention directe sur des dispositifs déjà stabilisés :

(1) Le déplacement : l'utilisateur modifie les usages prévus d'un dispositif mais sans transformation majeure de ce pourquoi il a été conçu.

(2) L'adaptation : l'utilisateur introduit quelques modifications dans le dispositif pour l'ajuster à son usage et à son environnement mais sans en altérer sa fonction première.

(3) L'extension : elle consiste en l'ajout de fonctionnalités à un dispositif technique en conservant sa forme et ses usages de départ.

(4) Le détournement : l'utilisateur détourne totalement l'usage prévu initialement par le concepteur et annihile de fait toute possibilité de retour à cet usage de départ.

La suite de ses travaux s'est focalisée sur un prolongement des travaux de Von Hippel (1976) où elle étudiait des usagers acteurs de l'innovation. Au travers d'une étude de cas portant sur le secteur de l'escalade, elle a détaillé la figure de l'innovateur-utilisateur. C'est-à-dire des utilisateurs qui en sont venus à construire des dispositifs techniques spécifiques à leurs besoins et attentes : « *dans un tel contexte, un outsider a bien peu de chances de s'imposer, car il lui faudrait maîtriser intellectuellement la technique de l'escalade et comprendre les articulations entre les pratiques individuelles et la définition de la discipline et de ses pratiquants* » (*ibid.* p. 89). Dans cette perspective, Akrich montre que la distinction entre concepteurs et utilisateurs n'est pas si nette et que les innovations sont bien souvent le fruit d'allers et retours entre ceux-ci.

Au vu du nombre d'éléments que nous venons de mettre en lumière sur l'analyse d'un outil de gestion et de son appropriation, nous pouvons à présent exposer les dimensions retenues pour notre cadre d'analyse.

## 4. Récapitulatif de la littérature vers le cheminement d'un modèle d'analyse

### 4.1. La théorie de l'appropriation des outils de gestion comme cadre conceptuel

Nous retenons plusieurs éléments pour l'analyse des outils de gestion :

- Qu'il est important de décrire la genèse instrumentale d'un outil pour ne pas opposer la technique au social.
- Que l'appropriation s'analyse dès la phase de conception d'un outil et que l'usage demande une prise en compte de la relation concepteur/utilisateur. Ceci implique la prise en compte du contexte dans lequel elle s'effectue.
- Les acteurs sont au centre des études à mener sur les outils de gestions.

Cependant peu d'éléments :

- Sur la mobilisation des acteurs autour d'un outil.
- Comment intégrer des acteurs autour d'un objet technique ?

Apport théorique sur l'innovation nous renseigne sur :

- Les processus de mise en lien durable concernant un objet technique grâce au modèle de la traduction.
- La prise en compte de tous les acteurs et des usages dès la phase de conception dans la procédure de traduction.

Au regard de cette littérature nous allons nous demander :

---

Comment les concepteurs d'un projet de développement, conçoivent-ils un outil orienté usage en vue de l'appropriation par les futurs utilisateurs ?

---

Nous tenterons de répondre à cette question au travers d'une étude de cas d'une association franco-marocaine étant dans la phase de conception d'un outil de gestion.

## 4.2. Cheminement conceptuel

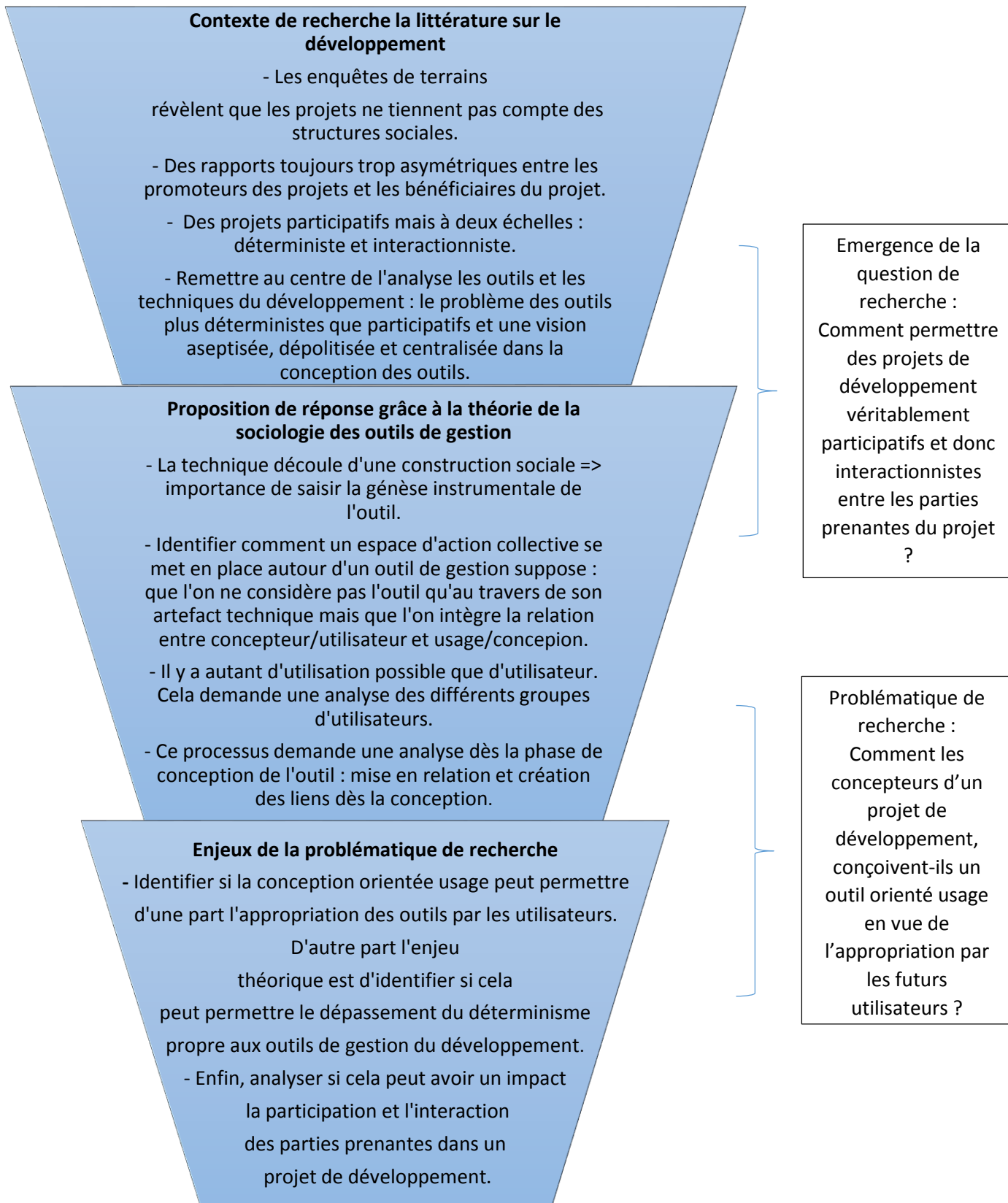


Figure 1: Cheminement d'un questionnement de recherche et d'un cadre d'analyse

## Chapitre 3 : Méthodologie et présentation du terrain

### 1. Présentation du terrain

Avant de montrer comment nous avons procédé pour effectuer cette enquête, nous présentons notre terrain et le contexte dans lequel celle-ci a évolué.

#### 1.1. Histoire de l'ONG Migrations & Développement (M&D)

Si les valeurs et le fonctionnement d'une association sont souvent le résultat de son histoire, c'est particulièrement vrai pour M&D. En 1986, l'usine Péchiney d'aluminium de l'Argentière-la-Bessée (Hautes-Alpes) ferme ses portes. Une grande partie des travailleurs migrants, originaires de la région Souss Massa Drâa (Anti Atlas marocain) décide de retourner au Maroc. Lahoussain Jamal, syndicaliste de l'usine et lui-même originaire de la région, négocie avec la direction d'importantes indemnités de départ pour les salariés. Afin d'organiser l'électrification des villages d'origine des migrants, condition préalable au retour au pays, Lahoussain Jamal fonde l'association M&D avec certains d'entre eux. C'est alors que la dynamique est lancée : les migrants mettent une partie de leurs indemnités de départ dans un pot commun, des contacts sont pris avec EDF (son équivalent marocain étant réticent à intervenir dans cette zone rurale aride, considérée par les autorités comme le « Maroc inutile »), et les villages souhaitant accueillir des projets d'électrification sont sommés de créer une association regroupant les membres du village au-delà de l'assemblée traditionnelle (en incluant les jeunes et les femmes notamment) etc.

Au fur et à mesure que l'Office Nationale d'Electricité (l'équivalent d'EDF marocain) se voit obligé de prendre le relais de l'association, M&D se lance (à la demande des villageois) dans des projets d'eau potable, de santé, d'éducation, d'activités agricoles génératrices de revenus etc, en se professionnalisant en parallèle.

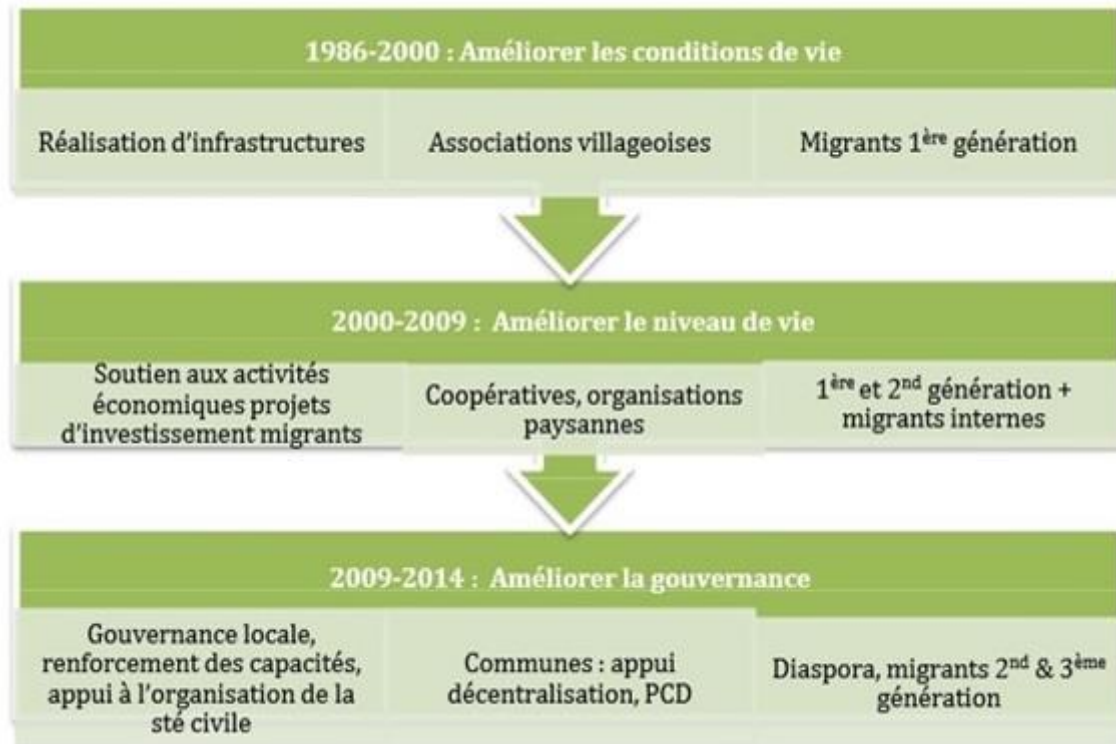


Figure 2: Les grandes étapes de vie de M&D<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Tableau extrait d'une capitalisation de M&D (2013) : Capitalisation sur le rôle des migrants dans le développement de leur territoire d'origine au travers des actions de M&D – Synthèse.

M&D intervient dans une région où la sécheresse a fait de gros désastres dans les années 1970.

**Le territoire concerné : Taliouine** au cœur de la zone montagneuse de la Région du Souss Massa Draa, premier espace des actions de M&D.

La région Souss-Massa-Drâa est située au centre du Royaume du Maroc. C'est la porte du désert. Elle est limitée :

- au Nord, par la région Marrakech-Tensift-Al Haouz
- au Sud, par la région de Guelmim-Es Semara
- à l'Est, par la région de Meknès-Tafilalet
- à l'Ouest, par l'Océan Atlantique



**La région contient deux préfectures et cinq Provinces :**



Selon le recensement de 2004, la population de la Région s'élève à plus de 3 millions d'habitants, (soit 10.4 % du total de la population marocaine, avec un taux de croissance annuel de 1,7 %).



Au cœur de cette Région, la Province de Taroudannt, composée à près de 60% d'une population rurale s'étend sur une superficie totale de 16.500 Km<sup>2</sup> dont 40% en plaine du Souss et de 60% en zones montagneuses du Haut et de l'Anti-Atlas.

La population est jeune, 33% des personnes ont moins de 15 ans, 59% ont entre 15 et 59 ans et seulement 8% ont plus de 60 ans. La capitale provinciale, Taroudannt compte près de 80 000 habitants. La Province de Taroudannt est composée de 89 Communes, dont 8 sont des Municipalités (ou communes urbaines). Parmi celles-ci, Taliouine, commune urbaine d'origine des migrants ayant créé M&D au milieu des années 80. La commune est située à 1.160 mètres d'altitude, dans le massif de l'Anti-Atlas Marocain, et est composée de petits villages (douars) et d'un bourg centre d'environ 6.000 habitants.

## 1.2. Valeurs de Migrations & Développement

L'association, de par son histoire et les origines de ses membres fondateurs, adopte une position et un fonctionnement bien particuliers. Elle ne cherche pas à se spécialiser sur un domaine d'intervention mais bien au contraire à élargir, au fil des demandes des villageois, son action à de nouvelles dynamiques tout en restant centrée sur ce territoire dont elle connaît la géographie, la langue, et surtout les acteurs. Elle passe de l'appui aux migrants à celui aux villageois de la région, et se professionnalise en faisant appel aux bailleurs de fonds internationaux et marocains tandis que son action prend de l'ampleur.

M&D travaille avec les administrations et les élus marocains locaux lors de la mise en place des projets. Le travail permanent avec les responsables administratifs locaux et les ministères marocains est pour l'association la base du respect d'un Etat de droit. Elle travaille même dans le cadre de cet Etat de droit lorsqu'elle appuie les Communes de la région dans la rédaction et la mise en œuvre du Plan Communal de Développement (PCD). Enfin, malgré les logiques des bailleurs et les systèmes d'appel à projets, l'association se dit toujours travailler à partir des demandes des villageois. Pour qu'un projet soit mené dans un village une demande doit être déposée à M&D au nom de toute l'association du village. Des réunions de concertation sont alors organisées dans le village, afin de définir les modalités de mise en place du projet, et de recueillir l'avis de tous (y compris les jeunes et les femmes).

M&D a structuré une méthode d'intervention sur le territoire d'origine des migrants fondée sur trois principes d'action <sup>9</sup>:

- **Une démarche participative** : ce sont les villageois et les migrants qui définissent les priorités et qui financent une partie des réalisations. Ils se constituent en 'Association Villageoise' : M&D en fait une condition nécessaire. M&D joue le rôle de coordination auprès des autres partenaires (Communes rurales, administrations, bailleurs nationaux et internationaux), de médiation sociale au sein du village et entre les villages, transfère les compétences nécessaires et assure la formation des villageois. Ces derniers élaborent leurs institutions de gestion des équipements collectifs créés (ils ont une longue expérience dans la gestion de l'irrigation). Ils peuvent même ajouter un petit montant aux factures d'eau afin de constituer une épargne collective (caisse villageoise de développement et de solidarité) dédiée à de nouveaux projets villageois.
- **Un principe de solidarité** : les services collectifs sont payants (électricité, eau, irrigation), mais l'accès à ces services est assuré à tous les villageois, y compris aux personnes non solvables, par des systèmes d'entraide formels qui mobilisent les traditions de solidarité, où les migrants ont leur place.
- **Un partenariat avec les autorités locales** : l'objectif de M&D n'est pas de se substituer aux actions de l'État sur le territoire. Dans le cadre des politiques publiques (comme l'Initiative nationale pour le développement humain –INDH-), le rôle de M&D est de soutenir les actions des villageois et des migrants, et de les articuler avec celles de l'Administration. À terme, l'objectif de M&D est de se retirer afin de laisser toute sa place à l'État, comme ce fut le cas pour l'électrification villageoise désormais assurée par l'opérateur national, l'Office National d'Electricité.

### 1.3. Fonctionnement interne de l'ONG Migrations & Développement

L'association a changé de direction en mars 2013, suite au départ en retraite de son fondateur. Elle dispose d'un fort Conseil d'Administration (CA), composé de retraités spécialistes de la

---

<sup>9</sup> Information issues du site et des rapports internes de l'association.

question de l'eau, d'agronomes, de migrants marocains, ou de retraités de l'Agence Française de Développement (AFD). Le CA de M&D est régulièrement mis à contribution sur des questions techniques, sur la vision à long terme de l'organisation et sur le fonctionnement interne.

L'association a trois bureaux : Marseille, Agadir, Taliouine (une ville au cœur du territoire d'intervention).

L'équipe de Marseille est chargée du suivi de l'avancement des projets, de la communication, de la rédaction des rapports, et de la gestion du budget. Elle est aussi en charge des relations avec les bailleurs de fonds européens, les associations partenaires, et les associations de migrants marocains en France. Ce travail est mené par quatre personnes : la responsable France qui est aussi responsable administrative et financière, la secrétaire, la coordinatrice des projets Marseille qui fait le lien avec le coordinateur des projets Maroc, et une chargée de mission sensibilisation des jeunes et « Communauté de Développement Solidaire » (CDS) (qui vient d'être embauchée).

A ce jour, l'association a embauché pendant six mois deux contrats civiques. Le pôle Marseille prévoit d'embaucher un autre salarié d'ici le lancement d'une plate-forme internet que nous présentons ci-après.

Le Directeur et la seconde chargée de suivi des projets sont installés à Agadir, à 3 heures de route de Taliouine. Le bureau de Taliouine est le plus conséquent : il regroupe le comptable, le chauffeur, le coordinateur et les membres des 3 pôles d'intervention de l'association. Chaque pôle est composé à l'heure actuelle de deux personnes.

- Le pôle « Economie Sociale et Solidaire » regroupe les actions d'appui aux coopératives agricoles locales (safran, argan), aux auberges montées par les villageois et les migrants pour développer le tourisme solidaire, et l'appui aux groupements de femmes (coopératives agricoles féminines, artisanat, sensibilisations à la santé et à l'environnement).
- Le pôle « Gouvernance Locale & Renforcement des Capacités » coordonne les actions de travail avec les élus locaux et les acteurs associatifs (formation et sensibilisation aux questions de développement, organisation d'actions de santé avec le Croissant Rouge

Marocain de Taliouine, appui dans le cadre des Plans Communaux de Développement abordés plus haut).

- Le pôle « Infrastructure & Environnement » prend en charge les projets hydrauliques (eau potable, assainissement, irrigation) et la gestion des déchets solides. (Voir Annexe 2 : organigramme).

Maintenant que nous avons montré dans quel terrain notre recherche allait être menée nous pouvons à présent expliquer notre positionnement épistémologique et méthodologique.

## 2. Posture du chercheur

### 2.1. Positionnement épistémologique de l'enquêteur

Nous attachons une attention particulière à la justification des énoncés que nous produisons dans ce mémoire. En détaillant notre positionnement épistémique nous montrons que la production de connaissances dépend d'un travail réflexif et justifié. Le processus épistémique suppose trois questionnements pour justifier notre recherche (Piaget, 1967 ; Le Moigne, 1995 ; Avenier et Schmitt, 2008) :

- Qu'est-ce que la connaissance ? (niveau ontologique)
- De quelle manière la connaissance est-elle élaborée ? (niveau épistémique)
- Quelle est la valeur des connaissances produites ? (niveau méthodologique)

Le positionnement épistémologique renvoie à la fois aux convictions personnelles mais aussi à la nature de la recherche. Après une longue réflexion sur notre démarche nous avons personnellement des convictions qui doivent être affinées. En effet, nous pensons qu'une théorie en science humaine s'inscrit dans un contexte et qu'elle ne peut être transposable exactement dans un autre espace et un autre temps. Cette idée va à l'encontre des positivistes qui pensent que le réel peut-être expliqué seulement par l'analyse et la connaissance des faits vérifiés par l'expérience.

Nous nous rapprochons donc des hypothèses fondatrices du paradigme épistémologique du constructivisme. Cette approche de la connaissance résulte, d'après la théorie de Kant, d'une construction effectuée par le sujet (Besnier, 2005). Cela revient à considérer que l'on ne peut

analyser ou observer le reflet exact de la réalité mais que la connaissance est l'image d'une représentation humaine. Cela découle de l'idée d' *« une rupture avec la notion traditionnelle selon laquelle toute connaissance humaine devrait ou pourrait s'approcher d'une représentation plus ou moins « vraie » d'une réalité indépendante ou « ontologique ».* Au lieu de prétendre que la connaissance puisse représenter un monde au-delà de notre expérience, toute connaissance est considérée comme un outil dans le domaine de l'expérience. » (Glaserfeld, 2001, p. 8). Il existe différents courants de pensée constructivistes suivant les disciplines auxquelles cette approche est appliquée, et suivant les perspectives envisagées. Notamment le constructivisme radical développé par Glaserfeld (1988) a été prolongé par plusieurs auteurs (Le Moigne, 1995, 2001, 2002 ; Avenier, 2008). Cette branche du constructivisme nous interpelle pour plusieurs raisons :

- Glaserfeld désigne le constructivisme comme radical dans le sens où *« il rompt avec la convention et développe une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique « objective » mais concerne exclusivement la mise en ordre de l'organisation d'un monde constitué par notre expérience »* (cité par : Avenier, 2008, p. 27).
- Ce courant ne se réclame pas avoir d'hypothèse ontologique fondatrice car il part du postulat qu'un humain ne sera jamais sûr de connaître rationnellement le réel. Ainsi, ce courant *« ne se prononce pas sur l'existence d'un réel ayant une essence indépendante de l'observateur qui cherche à le décrire »* (Avenier et Thomas, 2011, p. 10 et 18).
- *«Savoir n'est pas posséder des représentations vraies du réel mais posséder des manières et des moyens d'agir et de penser qui permettent à quelqu'un d'atteindre les buts qu'il se trouve avoir choisis »* (Glaserfeld, 2001, p. 9). Nous adhérons à ce postulat car nous pensons que le chercheur ne peut être certain de savoir la représentation que les individus ont du réel. Nous ne pouvons qu'analyser ce que nous observons et entendons.

Cela revient à se questionner sur la relation entre le chercheur et son objet. *«Selon les hypothèses fondatrices du constructivisme radical, la confrontation aux phénomènes étudiés et médiatée par les perceptions du chercheur qui sont considérées comme étant influencées par son projet de recherche, sa culture, son histoire, etc. Autrement dit, la connaissance élaborée par un chercheur n'est pas indépendante du chercheur »* (Dang, 2001, p. 96).

En ce sens ce courant nous semble pertinent pour produire des connaissances valides. Notamment dans ce courant on emploie plus le terme de légitimation des connaissances produites que de validation des connaissances (Le Moigne, 1995, 2001).

Si l'on garde à l'esprit que le chercheur influence obligatoirement la recherche on peut alors contrôler les biais inhérents à cette influence. Bourdieu (1991) explique en fin de carrière qu'une recherche doit être accompagnée d'une socio analyse du chercheur et de sa posture afin de comprendre l'orientation de la recherche :

---

*« Le sociologue digne de ce nom ne peut ignorer que le propre de son point de vue est d'être un point de vue sur un point de vue [...] C'est dans la mesure où il est capable de s'objectiver lui-même, qu'il peut, tout en restant à la place qui lui est inexorablement assignée dans le monde social, se porter en pensée au lieu où se trouve placé son objet et prendre ainsi son point de vue, c'est-à-dire comprendre que s'il était, comme on dit, à sa place, il serait et penserait sans doute comme lui. » (Bourdieu, 1991, p. 5)*

---

C'est aussi pour cette raison que lorsque l'on détermine son positionnement épistémologique il est important de détailler par la suite sa position méthodologique sur le terrain.

Nous partons du principe que le réel ne peut être étudié et que les connaissances ne peuvent être le miroir de la réalité, mais que les connaissances produites représentent les représentations que les individus nous laissent entrevoir en actes ou en paroles. Nous adhérons donc aux hypothèses fondatrices du constructivisme. De ce fait la transposition d'une théorie n'est pas possible, mais il est indispensable de s'enrichir de la théorie pour la faire évoluer d'après un nouveau contexte.

## 2.2. Méthodologie de recherche de l'étude d'un cas

Le constructivisme estime que la connaissance vise à être comme « *un guide heuristique pour éclairer des situations problématiques et/ou stimuler l'action créative en*

*donnant à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts »* (Avenier, 2008, p. 8). En d'autre terme la connaissance dépend d'une construction de représentation expliquée et détaillée grâce à l'immersion d'un chercheur dans une étude de cas. « *Les connaissances ont donc le statut d'hypothèses plausibles légitimées par la manière dont elles ont été élaborées sur la base de l'expérience empirique du chercheur »* (Dang, 2011, p. 96).

Même si nous partons de l'idée que les hypothèses plausibles peuvent découler de données empiriques, nous pensons aussi qu'elles sont indissociables de données théoriques pour comprendre les représentations du monde et le contexte dans lequel s'inscrit l'action. Cette idée rejoint Besnier lorsqu'il explique que « *les travaux de Jean Piaget ont mis en lumière (...) les opérations de l'intelligence dont résultent les représentations du monde »* (Besnier, 2005, p 458).

Il faut bien sûr, en plus de ces critères respecter la rigueur du processus mis en œuvre pour étudier un cas. Prôner l'étude de cas légitime la dépendance du chercheur dans le sens où l'on considère que la connaissance est reliée à l'action : « *une mise à l'épreuve des connaissances dans et par l'action »* est alors possible (Avenier et Thomas, 2011, p. 11) ce qui diffère totalement de la posture représentationnelle (la connaissance comme miroir de la réalité) défendue par le paradigme positiviste.

« *En tant que chercheur, nous ne sommes pas au-dessus du réel, mais partie prenante de sa construction et de son interprétation »* (Dang, 2011, p. 100)

Dans ces conditions, le constructivisme autorise « *la légitimation des connaissances élaborées par interprétation et traitement d'informations recueillies par le biais de n'importe quelle méthode de recherche à la condition de respecter le principe de transparence, d'éthique et de rigueur du travail épistémique (Avenier, 2008) qui permettra de légitimer les connaissances »* (Dang, 2011, p. 100).

Le choix de l'étude de cas s'inscrit dans la volonté d'analyser en profondeur une organisation et un objet afin d'identifier les moyens mis en œuvre, par des concepteurs d'une plate-forme web au moment de la conception. En ne prenant qu'un cas on peut tenir compte de manière plus fine des éléments permettant d'expliquer notre étude. En effet, le contexte, les étapes de conceptions d'un outil et les interactions à plusieurs niveaux peuvent être intégrés finement à une grille d'analyse. L'étude de cas est considérée comme l'une des méthodes les plus représentatives (Tsoukas, 1989).

Une définition découlant des travaux de Eisenhardt et formulé par Musca (2006) approfondit l'idée que l'étude de cas permet de faire émerger des relations complexes : « *L'étude de cas est une stratégie de recherche qui, dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (1967), permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des patterns, dans une optique de génération de théorie* » (Musca, 2006, p. 3).

### 2.3. Processus d'analyse de notre cas : une démarche abductive

Cette démarche est perçue comme :

---

*« Un mode d'inférence mis en évidence par le philosophe pragmatiste Peirce, qui consiste à émettre des conjectures sur les causes possibles d'un certain phénomène observé. Rappelons que l'induction vise à établir des règles du type « si..., alors... » à partir d'inférences logiques réalisées sur la base de la répétition et de la similitude à l'intérieur d'une certaine population. A la différence de l'induction, l'abduction ne vise pas à établir des règles « si..., alors... » mais à identifier les causes plausibles des phénomènes observés ; ceci en mobilisant la totalité des informations dont on dispose, même si elles sont hétérogènes » (Avenier et Thomas, 2011, p. 15).*

---

Partant de l'idée que notre recherche est faite d'une construction interactive entre terrain et littérature, nous adoptons un « *mode de progression scientifique fondé sur un processus continu, fait de tâtonnements, de bifurcations et d'allers-retours, et non sur une accumulation linéaire et séquentielle de connaissances additionnelles* » (Charreire & Huault, 2001, p. 35). La formulation de notre question de recherche et de notre problématique s'inscrit dans un processus complexe que nous allons tenter de formaliser :



(1) Tout d'abord nous avons lu plusieurs études de cas sur le développement. Ceci nous a permis de relever les grandes tendances de la recherche sur le développement et les grandes questions concernant le terrain.

A ce moment nous avons émis plusieurs postulats. Principalement, nous estimons que les projets de développement devaient être tournés vers un modèle participatif. Néanmoins nous tentions d'arriver sur le terrain d'enquête sans trop *d'à priori*. La première prise de contact avec le terrain nous a ensuite permis d'émettre certaines conjectures :

- Si le développement doit s'inscrire dans une démarche participative il faut alors intégrer tous les acteurs durant toutes les phases d'un projet.
- La participation n'est pas la seule condition pour le succès des projets.
- Grâce à une plate-forme web on pourrait parvenir à mobiliser des acteurs autour du développement.

(2) Une lecture plus approfondie sur la participation nous permet de voir ce que prône la recherche en termes de projet participatif. Nous enrichissons là nos conjectures par des éléments nous amenant à de nouvelles conjectures :

- La participation est à distinguer suivant les projets déterministes ou interactionnistes (Assogba, 1989).
- Un projet ne peut se faire sans moyen technique. La participation ne peut se faire que si l'on intègre les bénéficiaires dans toutes les phases du projet notamment les techniques de gestion.

(3) Une fois sur notre terrain d'enquête nous avons observé plusieurs éléments concernant leur manière d'appréhender les projets de développement. De plus nous nous sommes focalisés sur leur dernier projet de développement une plate-forme internet : comme interface de partage de connaissance entre la diaspora marocaine et les habitants de certaines régions du Maroc.

Cette étape sur le terrain nous permet de comprendre comment les acteurs se positionnent face à nos conjectures de départ. Cette phase nous a amené vers la littérature de l'appropriation des outils de gestion.

(4) Nous avons par la suite poursuivi nos lectures sur cette littérature qui nous ont permis de formuler notre problématique.

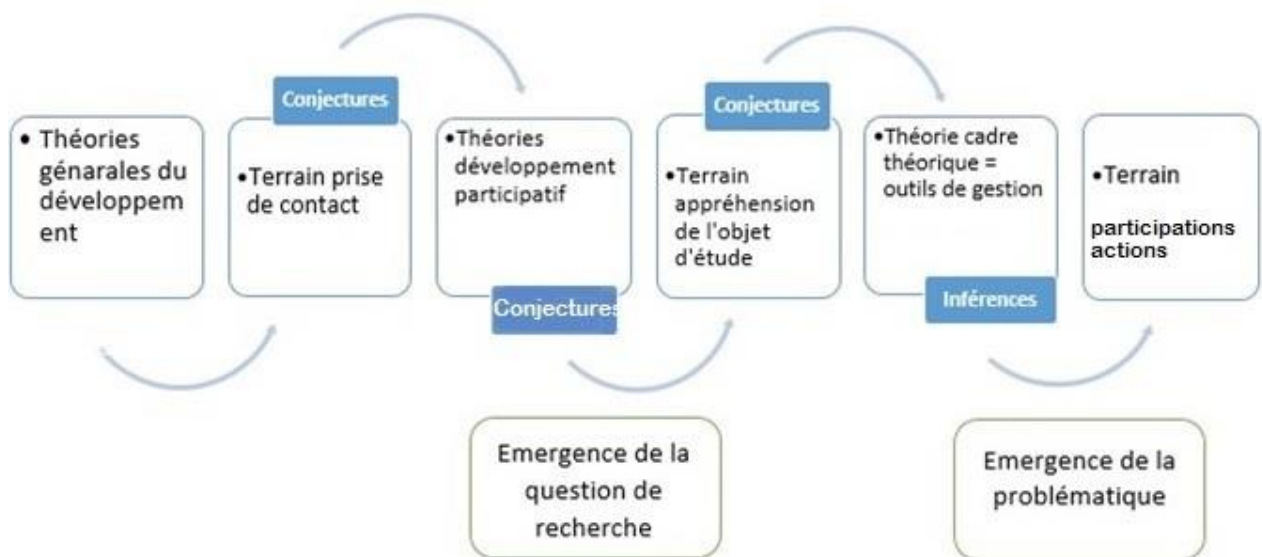


Figure 3 : Processus de recherche

#### 2.4. Une enquête qualitative d'après une recherche action

Pour une méthodologie qualitative les données sont selon Girin (1990), « très subjectives » elles dépendent de variables personnelles, propres à chacun. Les données sont perçues comme des prémices de la théorie. Il est important de distinguer les données primaires des données secondaires. Les primaires sont collectées par le chercheur *via* des observations ou des entretiens. Les données secondaires sont déjà existantes. Ce sont des données que l'on peut retrouver en interne c'est-à-dire des informations déjà produites par des organisations ou des rapports privés. Les réelles particularités des données qualitatives sont qu'elles se rapportent à des mots, des phrases et non pas à des chiffres. Les techniques d'analyses sont alors faites en profondeur avec une analyse du contenu.

Le fait de s'inscrire dans une recherche action est à la fois lié à une opportunité de terrain, qui nous permettait d'effectuer une recherche sur la thématique qui nous intéressait, et à la fois une conviction personnelle que ce type de recherche peut être autant valorisé dans la sphère scientifique que pratique. On part du postulat que « *tout progrès de l'action profite à la connaissance, tout progrès de la connaissance profite à l'action* » (E. Morin, 1980 cité par

Lessard-Heubert et Goyette, 1987, p. 14). La recherche action en fonction de ses finalités peut donc être considérée comme une stratégie de changement social (Lessard-Heubert et Goyette, 1987). Elle peut se définir comme une méthode de recherche qui revendique en effet un double objectif de « *changement concret dans le système social et de production de connaissances sur celui-ci* » (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 3). Selon ces auteurs cette démarche a une utilité pour l'action sociale et l'amélioration du fonctionnement des systèmes sociaux qui donne pour objet à la recherche action la résolution d'un problème concret. Ils donnent comme exemple l'accroissement de la production dans les usines. (Allard-Poesi et Perret, 2003). « *À la différence de la recherche de terrain ou expérimentale conventionnelle, la recherche-action est ancrée dans la volonté de résoudre un problème concret, pratique, de transformer une situation vécue comme étant problématique par les acteurs en une situation plus favorable (Greenwood et Levin, 1998). La résolution de ce problème permettra de produire des connaissances sur le fonctionnement du système social et de l'action en son sein, et de garantir l'utilité pratique de la recherche*» (Allard-Poesi et Perret, 2003, p. 5).

La recherche action peut se mener grâce à l'application de plusieurs outils de recherche. Nous avons principalement mobilisé l'observation participante.

#### 2.4.1. L'observation participante

Participer à l'activité de la structure que l'on étudie est un exercice méticuleux qu'il faut appréhender avec beaucoup de précaution. Les premiers à écrire sur cette pratique sont les anthropologues notamment Lindeman (1924) qui expliquent qu'elle induit « *l'incorporation d'un enquêteur à un groupe, si possible sans en perturber les activités ordinaires.* » (Cefaï, 2003, p. 501).

L'observation participante met en relation directe le chercheur et l'objet étudié (Mbengue & Vandangeon, 1999). Nous avons utilisé cette méthode de collecte des données lors de nos phases d'immersions, en tenant de façon systématique un cahier de bord, gage de transparence et garanti de la fiabilité des informations recueillies (Mbengue & Vandangeon, 1999). Cette phase d'observation s'accompagne aussi de phases d'action. Alternier entre ces deux postures nous a permis de comprendre l'organisation pour ensuite pouvoir agir.

La recherche action et l'observation participante introduisent plusieurs biais. Tout d'abord, elle pose le problème de la fiabilité et de la validité des interprétations dues à la subjectivité du chercheur lui-même. Selon Maxwell, l'important n'est pas de chercher à éliminer ce biais mais d'en être pleinement conscient (Maxwell, 1999). Ces méthodes peuvent aussi introduire une méfiance de la part des participants, qui changent alors leur attitude en présence de la chercheuse. Il est indispensable d'avoir conscience de ces biais pour les expliquer et le justifier dans la recherche.

#### 2.4.2. L'intervention sur le terrain

Pour mener cette enquête, nous avons contacté plusieurs associations. La sélection s'est faite sur deux caractéristiques essentielles : l'association devait être une association de développement et elle devait être dans une démarche participative (au moins dans son discours de présentation sur internet). M&D a été l'association la plus réceptive à notre démarche de recherche. Très vite nous avons eu un rendez-vous avec l'ensemble de l'équipe basée à Marseille. Les membres de l'association nous ont ainsi proposé de travailler avec eux sur leur projet de plate-forme répondant assez précisément à nos questionnements de départ. Il a été convenu que nous intégrions la structure en tant que bénévole de l'association. Notre démarche s'est alors d'elle-même inscrite dans une méthodologie de recherche action basée sur la participation et l'observation. Intégrer une équipe de travail est le moyen selon nous de saisir les mécanismes et les vices et coutumes d'une structure de ce type. Nous étudions donc la création d'une plate-forme internet, destinée à gérer les projets de développement en mobilisant la diaspora vers sa région d'origine. Nous sommes au moment de la conception de l'outil.

Nous allons présenter rapidement le projet pour expliquer ensuite notre action sur le terrain.

##### 2.4.2.1. *L'objet de recherche : la « Communauté de Développement Solidaire » (« CDS »)*

L'association a pour volonté, dans l'ensemble de ces actions, d'apporter un soutien au développement au travers de l'idée de synergie entre des migrants et des territoires. Depuis sa création l'association a dû s'adapter à l'évolution du contexte dans lequel elle voulait intervenir. Les territoires se sont en effet, entourés d'acteurs multiples qui ont les capacités à

agir sur le terrain (communes, associations, coopératives, Groupement d'Intérêt Economique (GIE)).

Depuis plusieurs années l'association se rend compte que le contexte évolue et que la migration est en pleine mutation. Les échanges récurrents entre les acteurs des deux rives sur les actions futures permettent à M&D de formuler de nouveaux projets en adéquation avec les changements contextuels. En effet, au moins une fois par an M&D tente de réunir un maximum d'individus concernés par l'association ou voulant participer à ses projets. En 2014 les résultats d'une enquête, menée par M&D, donne lieu à l'idée d'un nouveau projet : Créer une plate-forme internet mettant en relation les acteurs concernés par le développement du Maroc. Ce projet intitulé la « Communauté de Développement Solidaire » est en pleine conception.

L'équipe travaillant sur ce projet se compose de :

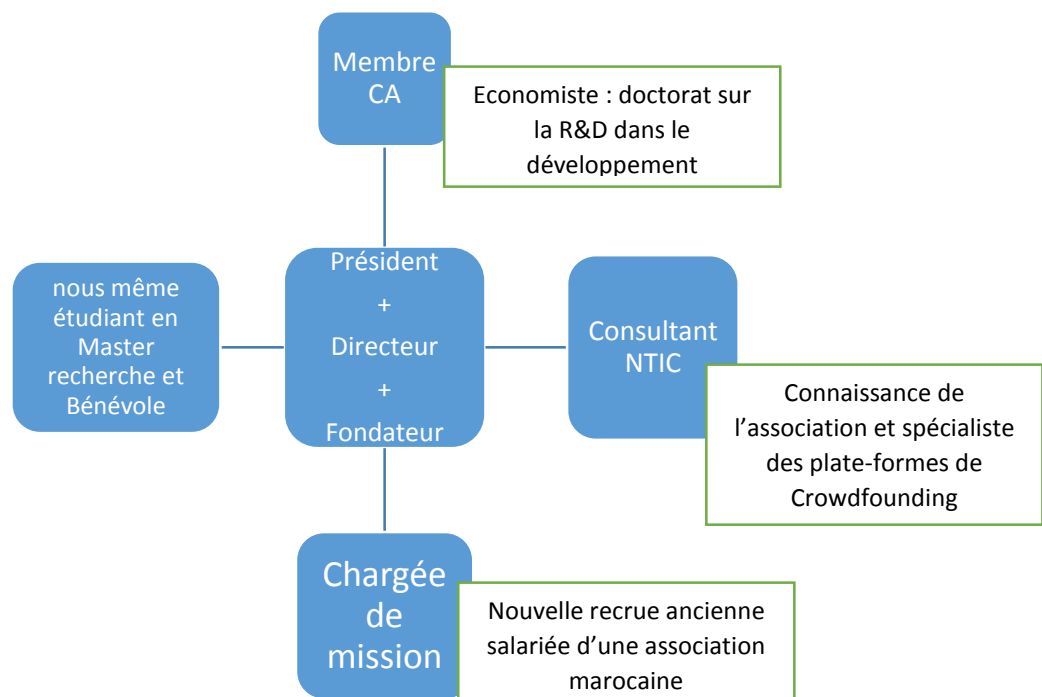


Figure 4 : Equipe plate-forme CDS

#### 2.4.2.2. Mise en place de la recherche action

Les acteurs de l'association ont établi plusieurs enquêtes pour identifier comment parvenir à s'adapter au changement contextuel dans lequel elle se retrouvait. Ainsi, ils ont pu

conceptualiser une plate-forme web permettant la création d'une « CDS ». Arrivant sur le terrain une fois l'idée déjà lancée, nous sommes intervenus et nous avons produit des connaissances permettant de favoriser le problème qu'ils ont face à l'évolution contextuel afin de mieux rediriger leur action. Dans une association de développement avec une idéologie et des valeurs fortes, ce processus va au-delà d'une simple adéquation entre les projets de l'association et le contexte. En effet, le but de l'association est de parvenir à remobiliser les membres de la diaspora vers leurs régions d'origines pour favoriser le développement. Durant le bénévolat, nous avons participé à l'analyse de l'enquête quantitative qu'ils avaient menée auprès de la diaspora et l'élaboration du cahier des charges. En revanche nous ne sommes pas intervenus dans les processus de décision et nous n'avons pas encore mis à contribution des connaissances scientifiques permettant d'améliorer l'outil pour répondre aux problèmes de la mobilisation des acteurs dans le développement. Nous avons aussi mobilisé des outils comme l'observation participante et l'analyse documentaire.

#### *2.4.2.3. La grille d'observation*

Afin de guider nos observations nous avons établi une grille permettant de formaliser nos résultats. Dans notre logique méthodologique nous avons procédé par une première phase d'observation sans à priori pour ne pas se limiter dans notre récolte de données et s'imprégner des données concernant toute l'organisation. Ensuite nous nous sommes focalisés sur une observation plus ancrée sur notre objet de recherche : la conception de la plate-forme internet. C'est à partir de ce moment que plusieurs dimensions ont été considérées pour appréhender notre terrain. Cette forme de grille d'observation pouvant évoluer dans le temps s'est construite grâce à l'interaction entre le terrain et l'enrichissement de la littérature. Ces dimensions sont les suivantes :

- Observation de l'organisation générale pour notre première phase d'appréhension du terrain.
- Identification des motivations et des pratiques du développement des acteurs de l'association (notamment pour le projet « CDS »).
- Identification de la stratégie des acteurs concepteurs de la plate-forme.
- Identification de la mise en acte de cette stratégie.
- Observer le lien entre les aspirations de départ concernant le développement, et la mise en acte de la stratégie durant la phase de conception de l'outil.

#### 2.4.2.4. *La récolte de données secondaires*

Il est important de préciser que toutes ces phases d'observation se sont accompagnées d'une récolte de données secondaires de l'organisation. Etant très riche nous avons pu mieux saisir l'organisation, l'idéologie et les actions menées par l'ONG. Notamment pour notre objet d'étude nous avons pu recueillir une première enquête qualitative menée par des membres de l'ONG et par des consultants étant à l'origine de la création de cette plate-forme. Ces données sont considérées par l'association comme des enquêtes qualitatives et quantitatives leur fournissant des éléments pour ajuster leur projet. Il nous semble qu'une attention particulière portée à ces données peuvent nous offrir des éléments pour analyser comment a émergé l'idée d'une telle plate-forme. Il s'agira :

- De regarder la production des connaissances de ces enquêtes.
- D'identifier ce que sont les résultats et comment s'en saisissent les concepteurs de la plate-forme.

### 3. Mise en lien des éléments conceptuels avec notre processus méthodologique et notre terrain

Nous souhaitons répondre à la question suivante : Comment les concepteurs d'un projet d'une association de développement franco-marocaine, conçoivent-ils un outil orienté usages en vue de l'appropriation par les futurs utilisateurs ?

Cela suppose donc de voir la stratégie de l'association dans le champ du développement participatif au travers de la création d'un outil de gestion.

Nous appréhendons cette question grâce aux éléments conceptuels de la théorie des outils de gestions et des usages.

- Il est question d'identifier les caractéristiques de la construction sociale de l'outil pour saisir les raisons de sa création et observer sa conception par le prisme des concepteurs. Rappelons que nous nous inscrivons au départ d'après les travaux de la théorie de la sociologie des outils de gestion (Chiapello et Gilbert, 2013) qui explique que chaque outil est une construction sociale et qu'il est important de tenir compte de la genèse instrumentale pour ne pas opposer la technique et le social.

- Nos observations se sont focalisées sur les stratégies de conception de la plate-forme internet. Il s'agissait à la fois de saisir :  
Comment les concepteurs procèdent pour tenir compte des usages des futurs utilisateurs. Puis voir s'ils s'adaptent à ces usages prévus (de Vaujany, 2005 ; 2006).  
Et aussi pour identifier la mise en œuvre d'une stratégie générale de l'association dans le champ du développement participatif et plus précisément pour le projet plate-forme. Le but étant de repositionner les outils de gestion dans l'analyse des projets du développement (Gasper, 1999 ; Platteau, 2009). Etudier au travers d'un cas si ceci pourrait permettre de trouver les clefs vers des projets de développement participatif interactionniste (Assogba, 1989).



Pour ce faire nous avons eu plusieurs phases sur le terrain :

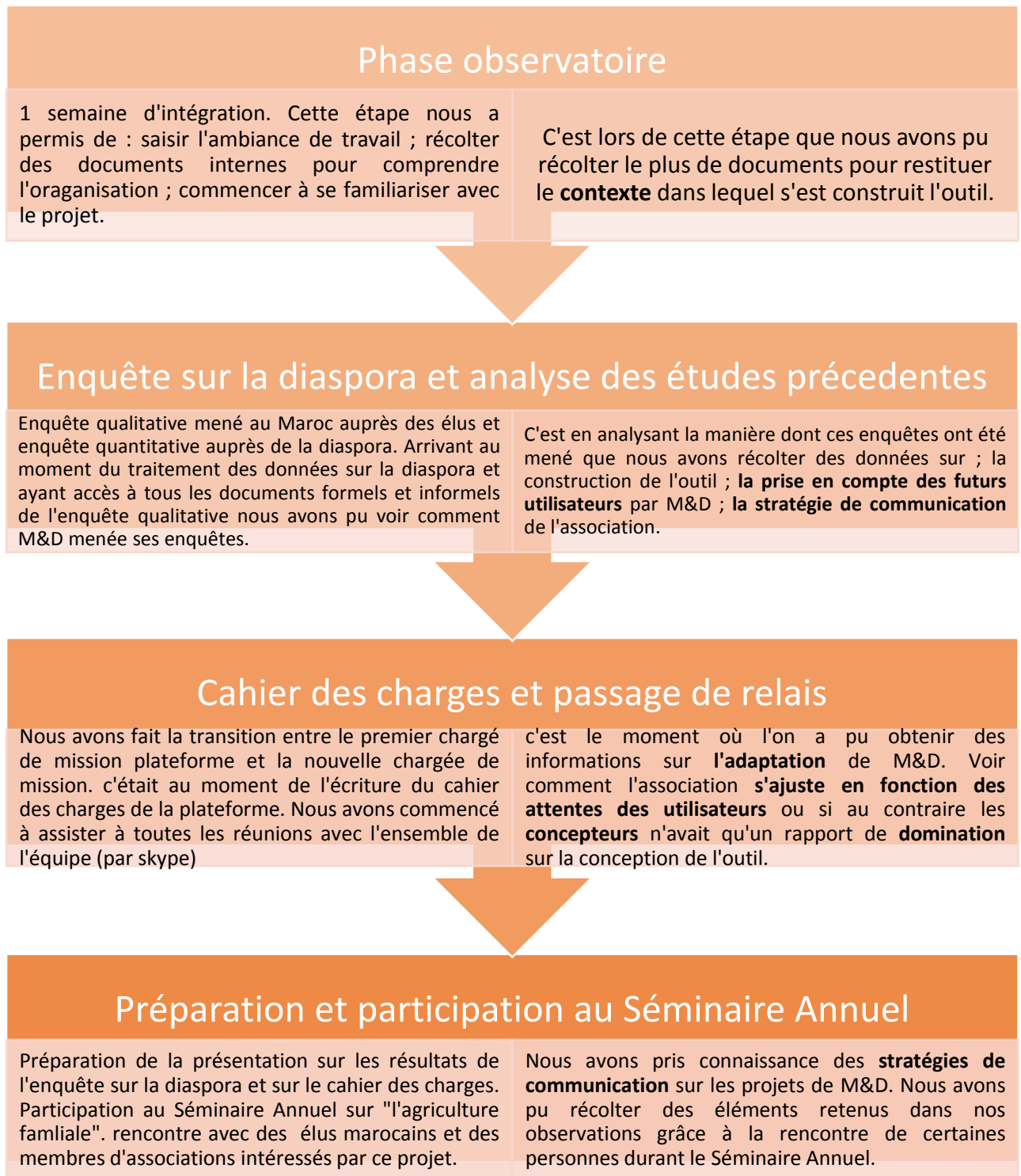


Figure 5 : Mise en perspective du cadre d'analyse et des récoltes de données.

## Chapitre 4 : Résultats de l'enquête

Nous allons maintenant porter notre attention sur la conception d'une plate-forme internet destinée à mettre en relation la diaspora marocaine avec sa région d'origine et ainsi produire des projets intégrant toutes les parties prenantes. L'association à l'origine de cet outil, souhaite avant tout parvenir à créer une « Communauté de Développement Solidaire ». Notre analyse porte sur les actions menées par l'association (les concepteurs) pour concevoir un outil de gestion. Nous procédons dans un premier temps par une description générale de l'outil par les concepteurs pour identifier les caractéristiques de notre objet d'étude.

Ensuite, dans un second temps nous tentons de comprendre le contexte dans lequel s'est inscrit cet outil et l'objectif stratégique qu'il remplit pour l'association.

Identifier si la conception est orientée vers l'usage nous amène dans une troisième partie, à analyser comment l'association met en place cette conception de l'outil en fonction de la prise en compte des futurs utilisateurs. Nous analysons, aussi dans cette partie, les moyens de communication que l'association met en œuvre.

En guise de discussion et de conclusion nous tentons d'identifier les points forts et faibles de cette conception et voir en quoi cette étude peut apporter des éléments de réflexions pour la littérature.

### 1. Prise en compte du contexte socio-politique : vers l'émergence d'un nouveau projet

Le processus de conception comprend l'ensemble des actions menées par l'association concernant l'outil. Ceci va de l'émergence de l'idée de l'outil à sa formalisation conceptuelle.

Tout au long de ce processus nous nous sommes aperçu que l'association était dans une logique d'enquête de terrain. Notamment l'outil et le dispositif « CDS » émergent d'une première enquête sur une année : « la capitalisation sur le rôle des migrants ». Nous allons détailler au travers du tableau suivant les caractéristiques de cette enquête et ensuite nous verrons comment l'outil a émergé.

## La capitalisation sur le rôle des migrants dans le développement de leur territoire d'origine au travers des actions de M&D (2013-2014)<sup>10</sup>

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Au moment d'un grand changement dans l'organisation interne (Le fondateur de l'association se retire et laisse place à un nouveau Directeur ; la direction se délocalise au Maroc).</li> <li>- Tirer les leçons des 28 années d'expériences de l'association.</li> <li>- Préparer l'avenir et appréhender le contexte pour ajuster les futures missions.</li> <li>- Le but est de « <i>mettre les mots justes sur l'expérience vécue et sur les pratiques développées</i> »<sup>11</sup>.</li> <li>- « <i>Exprimer, clarifier comment M&amp;D travaille avec les migrants. Renforcer les capacités internes notamment en développant une culture de capitalisation et du partage d'expériences. Consolider la crédibilité de M&amp;D = valoriser les savoir-faire et les spécificités. Renforcer les partenariats avec les institutions et les ONG de développement</i> »<sup>12</sup>.</li> </ul>
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquête menée sur 1 an.</li> <li>- Volonté de la consultante de croiser les discours intégrant plusieurs profils d'acteurs dans son analyse.</li> <li>- Récoltes de données par entretien ; photo-langage ; focus groups ; atelier d'écriture ; organisation d'un bus traversant plusieurs communes de l'Anti-Atlas et où des villageois venaient se confier.</li> <li>- Formation des membres de l'association par la consultante pour qu'ils mènent eux-mêmes leur capitalisation.</li> <li>- Trois rapports retraçant la méthodologie ; les entretiens retranscrits ; analyse et conclusion.</li> </ul>
<b>Sujets traités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transformation du contexte marocain (décentralisation et évolution du profil de migrant).</li> <li>- Retour sur l'expérience de M&amp;D apports, limites, enjeux pour le futur.</li> <li>- Place des migrants dans le développement du Maroc.</li> <li>- Les besoins et attentes des institutions et des populations.</li> </ul>
<b>Acteurs concernés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipes menant la capitalisation : Consultante externe, Salariés de M&amp;D, membres du Conseil d'Administration (CA) de M&amp;D.</li> <li>- Une capitalisation menée auprès de : migrants (association de migrants et institutions nationales) ; acteurs de M&amp;D (CA, salariés, bénévoles, partenaires) ; militants du développement du Souss Massa Drâa (sans relation avec l'association) ; Elus et institutions marocaines nationales et régionales.</li> </ul>
<b>Principales conclusions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Récapitulatif des points forts et points faibles de l'association.</li> <li>- L'enjeu est de s'adapter au nouveau contexte en intégrant les acteurs institutionnels dans tous les projets.</li> <li>- La migration est un atout pour le Maroc il faut parvenir à mobiliser les migrants.</li> <li>- L'agriculture familiale est le domaine dans lequel l'association doit concentrer ces efforts.</li> <li>- S'associer avec des associations qui ont les compétences dans les domaines où il faut investir aujourd'hui.</li> <li>- Créer une école de développement et une « CDS » via un outil informatique.</li> </ul>

Tableau 2 : récapitulatif d'une enquête de terrain : la capitalisation

C'est principalement au travers du travail de capitalisation et de notre participation au séminaire annuel 2015, que l'on a pu se rendre compte de l'évolution du contexte dans lequel s'inscrit l'association et de ses stratégies d'adaptation. Ayant accès à tous les documents formels, les échanges emails et les documents de travaux interne de ce processus de capitalisation, nous avons pu nous rendre compte des conclusions et des orientations prises par l'association. Cette capitalisation sur les migrants et leur investissement au Maroc a

<sup>10</sup> Chaque élément est tiré des rapports de la capitalisation de 2014.

<sup>11</sup> Extrait du rapport n°1 (Août 2014) de la consultante (voir site internet de Migrations & Développement).

<sup>12</sup> Ibid.

permis de synthétiser des rapports de plusieurs associations, d'institutions marocaines et du Ministère Chargé des Marocains Résidants à l'Étranger. Ces rapports dévoilent l'évolution du contexte territorial et institutionnel du Maroc, et le contexte social de la migration.

A l'origine de la création de M&D, les membres de l'association devaient composer sans aide ou intervention de l'État. Focalisant leurs missions dans « une région inutile<sup>13</sup> » pour les institutions marocaines, ils devaient parvenir à agir avec les populations locales sans aide étatique. Seulement un grand bouleversement a lieu au moment du processus de décentralisation : « *Avant le développement se faisait du bas vers le haut, maintenant le haut s'est développé, il y a un intermédiaire, la Commune, il faut en tenir compte* » (Président M&D). L'association agit en fonction de ce nouveau contexte institutionnel. Notamment grâce à la capitalisation qui a permis de comprendre les attentes des acteurs publics et de pouvoir agir en adéquation avec les nouvelles parties prenantes du développement du Maroc. Cette décentralisation aboutit sur un agencement de nouveaux acteurs (communes, associations, coopératives, GIE), avec des capacités croissantes à agir sur le développement. Par la mise en œuvre de la Régionalisation avancée et de la consolidation du processus de décentralisation, les communes acquièrent de nouvelles responsabilités, notamment en matière de développement économique et social, avec l'obligation d'élaborer, selon une démarche participative, un Plan Communal de Développement (PCD).

Lors d'une réunion avec des migrants (août 2014) un universitaire travaillant sur les PCD a rappelé que les changements institutionnels depuis la décentralisation et notamment le changement depuis les PCD modifient le rôle des acteurs institutionnels. Une loi en préparation sur les Communes Rurales (CR) montre que cette instance institutionnelle est concurrencée. Cet universitaire explique : « *par la multiplication des agences (INDH<sup>14</sup>, ANDZOA<sup>15</sup>, ORMVAO<sup>16</sup>...), la légitimité des CR reste faible car ces agences court-circuitent jusqu'au gouverneur. La loi en préparation pourrait obliger les Présidents de CR à répondre à des pétitions, et ceci est le risque de le rendre révocable à mi-mandat* ». Il en appelle à l'aide

---

<sup>13</sup> Ce terme est revenue à plusieurs reprises dans les discours des acteurs issus des rapports de la capitalisation est dans les échanges avec des migrants lors du séminaire annuel.

<sup>14</sup> INDH : Initiative Nationale pour le Développement Humain.

<sup>15</sup> ANDZOA : Agence Nationale pour le Développement des Zones Oasiennes et de L'Arganier.

<sup>16</sup> Office Régionale de Mise en Valeur Agricole de Ouarzazate.

de M&D car ce processus de PCD est encore un long chemin vers une vision décentralisée et démocratique tournée vers la participation. Il a été précisé que « *dans certains domaines, M&D est actif parce qu'en avance ou parce que le manque est criant, comme l'assainissement. Pour le reste, M&D doit inciter les acteurs (notamment les CR) à agir d'eux-mêmes. Il faut faire quelques projets exemplaires avec certaines CR pour démontrer la validité des projets.* »<sup>17</sup>

Dans tous les rapports de M&D on constate que l'association a toujours tenté d'agir et d'ajuster ces actions en fonction du contexte territorial. En revanche, lors de notre lecture des documents de la capitalisation, si nous pouvons constater une certaine prise de conscience, nous pouvons aussi remarquer qu'elle peine à savoir comment agir. Cette impasse viendrait de deux transformations majeures :

#### ❖ **Un changement institutionnel**

Dans la mouvance de la décentralisation, on voit de plus en plus de coopératives et d'associations locales de développement. Ces nouveaux acteurs « *tendent à renverser le lien entre la migration et le développement : en considérant la diaspora comme une « ressource du territoire » et en intégrant dans les PCD les élus locaux les plus actifs pour les dynamiques de développement* » [...] *Le lien entre migration et développement est inversé : ce sont désormais les logiques de développement sur le territoire qui interpellent la migration, quant aux origines de M&D c'était la migration qui impulsait le développement* » (Président de M&D). Tous ces éléments mis en lumière par la capitalisation amènent M&D à réfléchir à une nouvelle approche du territoire et un nouveau positionnement dans les jeux d'acteurs et les relations entre les élus et leurs administrés à travers les Associations villageoises et les organisations de la société civile. « *Quand on faisait des infrastructures, on était dans le concret, c'était facile de dire qu'on faisait du co-développement, maintenant c'est du discours. En 1980 on avait l'embarras du choix, il y avait tellement de choses à faire, tout était visible dans l'apport des migrants. On est passé d'une politique du fait accompli en l'absence de l'Etat, pratiquée par les migrants avec M&D au sens où ils ont de facto joué le rôle de maître d'ouvrage, à une nécessaire acceptation des règles du jeu de la décentralisation dans un espace multi-acteurs.* » (Membre du CA de M&D et l'un des fondateur de l'association).

---

<sup>17</sup> Extrait d'un rapport de réunion du 11/09/2014 avec les migrants proches de la région d'Arbaa Sahel

## ❖ Un nouveau profil de migrants : la diaspora

Les nombreuses actions de M&D ont su dépasser la « résignation passive » des institutions marocaines concernant cette région. Toutes ces actions se sont menées avec la première génération de migrants extrêmement investis sous l'impulsion d'un leader charismatique. La plus grande difficulté pour l'association est de poursuivre une action aussi fédératrice et réactive avec des migrants au profil bien différent. M&D reconnaît l'évolution du profil des migrants qui sont issus de la deuxième, troisième ou quatrième génération et qui correspondent non pas à des migrants mais à une « diaspora » que l'on considère comme connectée avec la région d'origine. C'est aussi une population migrante qui a évolué, avec sa féminisation croissante et la diversification des niveaux de qualification. Néanmoins M&D continue de vouloir être un facilitateur un passeur entre les associations et les régions. *« Ce qui différencie M&D ? Ce n'est pas une organisation communautaire à l'inverse d'autres associations de migrants. M&D a toujours dépassé les crispations identitaires et culturelles et a su construire une culture ouverte sur les personnes de différentes origines culturelles et religieuses »* (Salariée de M&D Marseille). Ce discours montre que M&D tente en permanence de s'adapter à l'évolution du contexte. Cependant là c'est un combat difficile mais que l'association souhaite relever.

Les motivations des enfants de la première génération ne sont plus les mêmes concernant le développement et leur attachement à leur région d'origine. *« Aujourd'hui les migrants ne sont pas là que pour de la charité ou de l'aide d'urgence, ils veulent le développement du pays d'origine »* (entretien avec un migrant Président d'une association de développement au Maroc). Cette idée est confirmée par le discours suivant : *« Les jeunes qui reviennent ont un attachement au pays des parents, mais ils ne se sentent pas à l'aise. Les enfants ont un esprit plus critique, ils vont s'opposer plus facilement, les anciens doivent accepter la critique, les jeunes doivent accepter qu'il y ait une histoire, il faut leur faire une place et pas seulement pour les instruits »* (Association Jeunesse et Développement).

Ces éléments découlent d'un constat fait des institutions marocaines et des rapports de plusieurs associations travaillant pour et avec le Maroc que nous avons pu vérifier lors de notre analyse de l'enquête quantitative menée auprès de la diaspora marocaine. Le constat que M&D retient dans ces rapports est le suivant :

---

*« Formant « une diaspora connectée », les plus jeunes restent attachés au pays de leurs parents et sont disposés à agir, mais individuellement et ponctuellement sans se laisser prendre par les lourdeurs des associations et les pesanteurs des obligations sociales de leurs parents. Entre les deux générations se consolide une couche de migrants commerçants ou cadres qui, forts de leur insertion économique et sociale dans le pays d'accueil, maintiennent le lien avec le pays d'origine comme « migrant-bienfaiteur » ou investisseur dans l'immobilier, le commerce ou dans une moindre mesure la production. »*

*« Les 2°,3° voire 4° générations d'enfants de migrants ne sont plus des migrants. Pour autant, ils conservent un lien certain avec le pays d'origine de leurs parents, lien multiple, plus individuel, moins tourné vers le village d'origine mais plutôt vers le pays d'où viennent leurs ascendants. On peut considérer que la plupart d'entre eux forment ce que l'on nomme communément aujourd'hui « la diaspora marocaine à l'étranger »*  
*(Président de M&D).*

---

Ainsi, nous avons pu constater que l'ONG va mettre en œuvre toutes ces actions en fonction de ces constats. Elle focalise son énergie vers la mobilisation de ces migrants comme plus-value bienfaitrice. Dans une note interne de l'équipe France, M&D lance ces nouveaux défis suite à l'apprentissage tiré des enquêtes menées. La question que se pose M&D est de savoir comment continuer à être le « passeur » tout en établissant de nouvelles formes de connexion de cette diaspora avec leur pays d'origine. *« On voudrait être plus sur le registre de la solidarité internationale, garder un lien entre deux territoires, briser les frontières. Les jeunes s'intéressent à ailleurs que chez eux, mais pas forcément à leur pays ou région d'origine »* (Atelier d'interprétation Marseille durant la capitalisation).

M&D n'a jamais voulu agir sans tenir compte du contexte politique ou évincer l'aspect politique et institutionnel de ces projets. Au contraire l'association se dit *« travailler avec les institutions et pour les institutions dans le but de participer à la création d'un Etat de droit et*

*démocratique* » (Directeur de M&D). Le contexte a cependant évolué depuis sa création : la population migrante change, de nouveaux acteurs comme la diaspora sont à mobiliser, l'Etat est de plus en plus présent, les communes ont des compétences nouvelles, les élus sont devenus des acteurs incontournables, la société civile prend une place considérable. Ainsi M&D doit s'adapter sans cesse pour respecter ses valeurs de départ et doit composer avec une administration qui décide de s'impliquer dans la région, où seules les associations étaient au départ présentes.

C'est à la suite de la capitalisation qu'un bilan est dressé mettant en exergue les futurs objectifs transversaux à mener pour les prochaines années. La capitalisation appui l'idée qu'il devient urgent de trouver de nouveaux moyens pour éviter un exode rural dévastateur pour les régions reculées du Maroc. Dans les conclusions de ce travail des pistes de réflexions vers de nouveaux projets sont mis en avant.

### 1.1. Un nouvel axe stratégique : développer une « Communauté de Développement Solidaire »

Lors du Séminaire annuel 2014 organisé par M&D, rassemblant plusieurs acteurs du développement du Maroc (membres de la diaspora active dans le développement, membres de M&D, élus marocains, etc.) les conclusions de la capitalisation ont été présentées. Des Ateliers organisés et animés par les équipes de M&D et la consultante ont donné lieu aux questionnements suivants :

- « *La nécessité de mettre en place un mécanisme de liaison entre les migrants et les territoires d'origine, comme recommandation émanant des travaux des ateliers organisés à l'occasion de l'AG de M&D en mai 2014.* »
- « *La mission de capitalisation conduite sur le parcours de M&D autour du thème « rôle des migrants dans le développement ». Cette étude ayant fait le point sur l'évolution du rôle des migrants et de la migration en général, a vivement recommandé de revoir l'approche d'implication des migrants dans le développement.* »
- « *La question que l'on se pose doit résoudre ce problème formalisé d'après ce tableau* »<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Extrait du compte rendu du Séminaire Annuel de 2014.



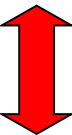
<b>Ressources</b>	<b>Des migrants en Europe et à l'extérieur en général</b> : Individus, associations, organismes, collectivités, projets...	Expériences, Compétences, expertises, relations, fonds....
 <b>Comment établir le lien entre les deux éléments ?</b>		
<b>Besoins</b>	<b>Des territoires d'origine (communes)</b>	Des PCD avec des besoins et des ressources connus et non connus

Figure 6 : Formalisation des questions relatives à l'outil<sup>19</sup>

Travailler avec de nouveaux acteurs demande une certaine adaptation et anticipation. La capitalisation propose des éléments de réponses pour agir avec ce nouveau contexte. Le rôle à jouer, est selon le rapport, de faciliter, catalyser, animer, former et passer au travers d'espaces d'échanges d'expériences dans la perspective de créer des « *Communautés de développement* ». C'est au travers des conclusions du travail de capitalisation que l'on voit ce premier terme apparaître. La consultante le définit comme « *un espace d'apprentissage mutuel et d'innovation lié à un territoire, un centre de ressources en informations, réseaux compétences, projets, financements solidaires et investissements économiques, reliant par un*

<sup>19</sup> Extrait de compte rendu de réunion interne suite au Séminaire Annuel de 2014.

*réseau Internet les acteurs du territoire entre eux avec la diaspora connectées<sup>20</sup> ». Selon l'équipe M&D de Marseille, ce concept de Communauté de Développement est ressorti des réunions d'équipes suite à l'enquête menée avec la consultante. C'est « un axe stratégique pour l'association et un nouveau projet où il faut concentrer beaucoup d'efforts à partir de maintenant » (Salarié M&D Marseille, chargé de projet Plate-forme<sup>21</sup>).*

La stratégie de ce modèle de communauté est de mettre en lien plusieurs parties prenantes que M&D identifie comme les acteurs clefs du développement au Maroc. Ces acteurs seront mobilisés par M&D au travers de l'outil de gestion internet « la plate-forme CDS ».

## 1.2. Descriptif de l'outil d'après les concepteurs

Avant d'entrer dans l'analyse de la prise en compte des utilisateurs, nous allons tenter d'identifier les éléments définissant concrètement la plate-forme « CDS » par les concepteurs afin d'identifier la formalisation de leur stratégie.

De Vaujany (2005) nous éclaire sur les différents concepts à définir concernant la gestion. Ainsi il faut distinguer selon lui l'objet de gestion, de la règle de gestion, de l'outil de gestion et du dispositif de gestion. Nous nous sommes aperçu dans notre cas que la volonté de l'association était de créer un outil de gestion : la plate-forme internet qui serait le relai d'un dispositif de gestion : la « CDS ».

Le cahier des charges, de la plate-forme, détaille les rôles des membres de l'association et les fonctions de cet outil :

- l'administrateur de la plate-forme (ayant tous les pouvoirs)
- le community Manager
- l'animateur du territoire
- les référents thématiques

Les fonctions d'administration de la plate-forme CDS sont :

---

<sup>20</sup> Extrait du rapport de conclusion de la capitalisation (2014).

<sup>21</sup> Discours récoltés grâce à notre action sur le terrain. Extrait du cahier de bord (18/03/2015).

- Gestion des utilisateurs
- Gestion des projets
- Gestion du contenu éditorial de la plate-forme
- Gestion des espaces de discussion (Forum / commentaires)
- Gestion de l'espace information

Ces fonctions d'administration seront disponibles dans un « espace administration » spécifique à la plate-forme où seules les personnes ayant les droits d'administration (seulement l'équipe plate-forme M&D) pourront y accéder.

L'outil se formaliserait au travers du schéma suivant :

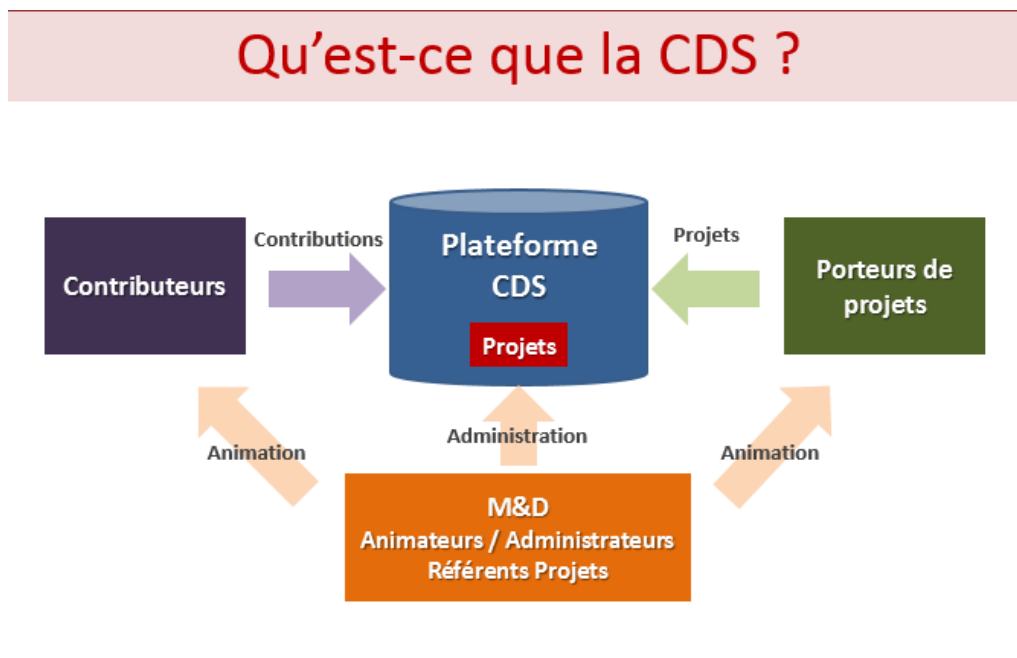


Figure 7: schéma des fonctionnalités de la plate-forme<sup>22</sup>

Si l'on reprend la définition de de Vaujany (2005) d'un outil gestion nous pouvons avancer que cette plate-forme requiert « un ensemble d'objets de gestion intégrés de façon systématique et codifiée dans une logique fonctionnelle et respectant un certain nombre de règles de gestion » (de Vaujany, 2006, p. 111).

<sup>22</sup> Schéma issue du Cahier des Charges.

Cependant, la plate-forme n'est pas selon nous un dispositif de gestion. Ce qui ferait office de dispositif serait le projet de « CDS » au sens large. Selon les acteurs du terrain *« L'émergence de cette communauté de développement se fera via un outil virtuel (une plate-forme informatique) regroupant la multiplicité des acteurs du territoire et les nouvelles forces qui composent la diaspora partout dans le monde [...]L'outil virtuel n'est qu'un moyen de mise en interaction, dans le cadre de projets, des membres de la Communauté de Développement qui ont un problème à résoudre et ceux qui ont les ressources»* (Membre de l'équipe de la plate-forme et du CA de l'association, Docteur en économie).

En revanche, selon l'équipe plate-forme, la création d'une CDS est le moyen d'établir une nouvelle stratégie orientant les actions de M&D et une dynamique de territoire. Cela passe par un système organisationnel plus large qu'un outil avec une intention stratégique (de Vaujany, 2005), ici de créer une CDS c'est-à-dire : *« une communauté d'intérêt finalisée vers le développement social et économique, composée de lanceurs d'idées, d'apporteurs de connaissances, d'acteurs d'interface, d'animateurs, de coordinateurs, d'apprenants, de donateurs et d'investisseurs, reliés entre eux par des relations réciproques, non hiérarchisées. Elle se construit par la mise en commun de ressources en connaissances, informations, réseaux, projets, financements solidaires, investissements et par la création d'espaces d'apprentissage interactifs animé par des acteurs fédérateurs. Cette communauté constitue l'outil d'une coordination transnationale de l'action collective sur un territoire déterminé »* (Membre de l'équipe de la plate-forme et du CA de l'association, Docteur en économie). Seulement ce processus passe par un certain nombre de procédures et d'outils, telles que la formation ou la plate-forme virtuelle. Si l'on entend le concept de dispositif comme : *« un agencement élastique d'acteurs, et de savoirs, structurés autour d'outils et obéissant à un certain nombre de règles. Ce dispositif est conçu pour répondre à une visée stratégique, une intention managériale délibérée à laquelle il confère un modèle d'action »* (Riot, 2014, p. 87), nous pouvons alors estimer que la CDS est un dispositif dans le sens où elle vise à améliorer les espaces d'interactions entre les acteurs d'un territoire autour d'outils et de règles propres au développement.

C'est par l'objectif de créer cette communauté que les concepteurs de l'outil déterminent les futurs utilisateurs. En effet, les membres de la communauté forment les

utilisateurs de la plate-forme. M&D identifie, ces acteurs au travers de l'outil plate-forme, d'après les termes contributeurs et porteurs de projets :

« Les membres de la CDS habilités à soumettre un projet via la plate-forme CDS peuvent être :

- Un individu (diaspora ou non)
- Une association / ONG / Coopérative
- Une collectivité locale

Les acteurs de la CDS habilités à contribuer à un projet via la plate-forme CDS sont :

- Un individu (diaspora ou non)
- Une association / ONG / Coopérative
- Une collectivité locale
- Une institution de développement »<sup>23</sup>

Ce qui semble intéressant de constater que ces informations viennent du cahier des charges (document officiel de la plate-forme). Néanmoins le Président identifie plutôt deux acteurs phares comme futurs utilisateurs de la plate-forme : « *dans un premier temps les acteurs sur lesquels on doit se focaliser c'est les élus avec nos contacts on doit leur soumettre notre idée pour voir leur réaction et la diaspora aussi celle de cœur pour voir vraiment quels sont nos contacts avec eux et voir s'ils veulent s'investir dans notre projet et donc dans leur pays d'origine* » (Président de M&D)<sup>24</sup>. Nous verrons par la suite que c'est sur ces deux profils d'utilisateurs que M&D concentre son attention pour la prise en charge des usages dans la conception.

### 1.3. Une analyse de l'adaptation de M&D par rapport à la capitalisation

Cette partie nous a permis de comprendre comment l'idée de créer un tel outil est apparue au sein de l'association. C'est une étape importante selon les auteurs de la théorie des outils de gestion qui estiment que la technique et le social ne doivent pas être séparés dans l'analyse. De plus, de Vaujany définit l'appropriation comme le « *processus par lequel des*

---

<sup>23</sup> Extrait du cahier des charges officiel de la plate-forme.

<sup>24</sup> Extrait d'email entre l'équipe plate-forme au sujet de la gouvernance de l'outil : le 17/10/2014.

*individus vont rendre un objet au début forcément inconnu voire hostile, propre à un usage quotidien»* (de Vaujany, 2005, p. 83). Cet auteur indique qu'il faut se focaliser sur le caractère processuel de l'appropriation pour comprendre ce phénomène complexe. Ainsi nous avons une vision claire de ce qu'est cet outil, comment il est apparu dans la structure et dans quel contexte interne et externe. C'est la première partie de l'analyse d'un outil de gestion : la genèse instrumentale (Chiappelo et Gilbert, 2013 ; Akrich, 2013).

Cette première exposition des données du terrain, nous révèle un élément dans l'analyse de l'appropriation car l'on constate que la prise en compte du contexte pousse les concepteurs à entendre et s'adapter à une nouvelle donne institutionnelle et sociale. La volonté de l'association est de répondre aux mieux aux besoins de la population. Elle pense pouvoir le faire grâce à cet outil suite à une étude du contexte dans lequel elle agit. Si l'on effectue un retour vers la théorie, on s'aperçoit selon Moisdon (1997) que « *L'outil a ainsi un caractère « instrumental » il n'existe que par l'usage qui en est fait* ». Il revêt également d'un caractère contextuel car il peut subir des transformations des évolutions en fonction de son appropriation et de sa diffusion dans l'organisation. L'auteur cherche les moyens de contextualisation de l'outil qui permettent son appropriation par les acteurs avant de l'instrumenter au sein de l'entreprise. Tenir compte des besoins et en faire ainsi émerger un outil est peut-être la première phase d'une appropriation d'un outil ? De plus être dans une logique d'enquête menée sur le terrain et de capitalisation prouve que l'association pense la construction sociale de l'usage sans la réduire aux seules formes d'utilisations prescrites par la technique. Dans la recherche sur les outils de gestion, la prise en compte des usages doit s'étendre « *aux multiples processus d'intermédiations qui se jouent pour lui donner sa qualité d'usage social* » (Jouët, 2000, p. 499).

L'analyse de cette partie nous amène à un constat primordial. La volonté de créer un outil de gestion vient d'une aspiration plus générale qui est de faire émerger une communauté de développement. C'est par cette entrée que l'association conçoit l'outil et identifie les futurs utilisateurs qui seraient aussi les futurs membres de la communauté. Dans cette stratégie elle souhaite fédérer ces acteurs pour que, d'une part l'outil soit viable et d'autre part que les parties prenantes forment une communauté.

Il faut voir dans la suite de nos résultats si la démarche qui semble pour le moment adéquate, à une logique de conception en termes d'usage, se vérifie.

## 2. L'association mène-t-elle la conceptualisation de l'outil d'après une prise en compte des usages ?

### 2.1. Un processus de conception basé sur des enquêtes de terrain

D'après la littérature, la conception d'un outil de gestion doit se faire en tenant compte des usages et en ne séparant pas la technique du social. La démarche entreprise par l'association correspond à une conception visant à l'appropriation de l'outil par les membres. En effet, dans ses actions précédant la conception, M&D mène plusieurs enquêtes lui permettant d'appréhender les enjeux contextuels dans lequel elle décide de s'inscrire (« La capitalisation »). Mais aussi des projets de rencontres avec les acteurs des deux rives de la Méditerranée pour entrevoir leurs attentes, leurs besoins et leurs sensibilisations à cette idée de CDS.

## Enquête menée auprès des communes marocaines (18 au 22-10-2014)

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tester les orientations et les désirs des acteurs locaux par rapport au concept de Communauté de Développement.</li> <li>- Tester l'ancrage territorial de la CDS et définir une façon structurée de l'expression des besoins des acteurs du territoire.</li> </ul>
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mission sur quatre jours dans 5 communes partenaires de M&amp;D.</li> <li>- Les réunions se sont tenues en arabe mais ont été traduites et retranscrites directement en français.</li> </ul>
<b>Sujets traités</b>	<p>La stratégie de l'association concernant la CDS :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La prise en compte des communes.</li> <li>- Les besoins de formations.</li> <li>- Les enjeux pour cette CDS.</li> <li>- Les acteurs pouvant être concernés.</li> </ul>
<b>Acteurs concernés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans toutes les Communes, le Président été présent aux réunions. Il était accompagné d'autres conseillers communaux et agents de la Commune.</li> <li>- Une dernière réunion a eu lieu à Taroudannt avec le Gouverneur.</li> <li>- L'équipe de M&amp;D présente : le Président de l'association, le Directeur (pour la réunion avec le Gouverneur), un membre du CA (faisant partie de l'équipe plate-forme), un salarié France, un salarié Maroc, et le fondateur de l'association.</li> </ul>
<b>Principales conclusions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les 5 communes soutiennent le projet et s'engagent à mettre à disposition un Agent de Développement Local (ADL) à plein temps pour constituer le relai entre la Commune et la CDS.</li> <li>- Une demande de formation pour ces ADL.</li> <li>- Plusieurs questions autour de l'accès à internet et des fonctionnalités de la plate-forme ont été posées.</li> <li>- Plusieurs projets prioritaires ont été présentés par les Communes.</li> </ul>

## Enquête quantitative menée auprès de la diaspora (27-10-2014)

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifier les mobilisations possibles des migrants dans la plate-forme.</li> <li>- Identifier leurs attentes face à un tel projet et voir quelles contributions ils pourraient faire.</li> <li>- Entamer la communication autour de l'outil et créer un premier contact avec la diaspora.</li> <li>- Identifier les freins concernant la mobilisation des migrants.</li> <li>- Valider ou réfuter les hypothèses découlant de la capitalisation.</li> </ul>	} Le but étant l'ajustement de l'outil.
<b>Méthodologie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un questionnaire envoyé à 426 migrants de première à quatrième génération principalement localisés en France, Maroc, Belgique.</li> <li>- Envoie du questionnaire en ligne.</li> <li>- Seulement 102 réponses traitées via le logiciel SPSS.</li> </ul>	
<b>Sujets traités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'investissement des migrants dans leur région d'origine.</li> <li>- Leur attachement avec leur pays d'origine.</li> <li>- Leur contribution actuelle ou future.</li> <li>- Leur moyen de communication.</li> <li>- Leur implication dans des projets de développement.</li> </ul>	
<b>Acteurs concernés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des migrants qui ont répondu au questionnaire = principalement des personnes du réseau de M&amp;D.</li> <li>- L'équipe M&amp;D de la plate-forme a traité et analysé les données.</li> </ul>	
<b>Principales conclusions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Malgré les biais liés au petit échantillon de répondants, les hypothèses ont pu être vérifiées.</li> <li>- Les migrants sont prêts à investir mais souhaitent un soutien d'une organisation.</li> <li>- L'idée de la plate-forme les séduit et ils souhaitent principalement investir au niveau social et dans les infrastructures.</li> </ul>	



## Notre recherche action menée sur la conception de l’outil à partir du (5-03-2015)

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs de notre arrivée pour l’association : besoin d’un soutien pour l’écriture du cahier des charges et la préparation de la journée du séminaire annuel. Intérêt pour une recherche académique sur un outil qu’il considère comme une innovation pour avoir un recul objectif.</li> <li>- Nous avons aussi permis la transition entre deux chargés de projets de la plate-forme.</li> <li>- Objectifs de recherche : Parvenir à identifier comment des concepteurs s’inscrivent dans une démarche « appropriation » et « usage ». Etudier l’appropriation d’un outil de gestion pour voir si ce ne serait pas un moyen de fédérer des acteurs vers l’émergence d’une communauté.</li> </ul>
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une recherche à découvert avec un statut de bénévole dans l’organisation.</li> <li>- Une analyse des documents internes ; participation au cahier des charges de la plate-forme ; formalisation des résultats de l’enquête quantitative ; préparation de la présentation de la plate-forme pour le séminaire annuel<sup>25</sup>.</li> <li>- Observation participante et recherche action. Pleinement intégrer dans l’équipe de travail sur la plate-forme (participation aux réunions ; intégrer dans les conversations email).</li> <li>- Analyse de l’association dans sa phase de conception d’un outil de gestion.</li> </ul>
Sujets traités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les actions menées par l’organisation concernant la conception d’une plate-forme internet.</li> <li>- Les questions des concepteurs par rapport à leur rôle dans la plate-forme (réunion pour le cahier des charges).</li> <li>- Comment communiquer.</li> <li>- Comment tenir compte des différentes parties prenantes (les identifier ; les interroger ; les mobiliser ; ajuster l’outil en fonction de leurs besoins et attentes).</li> </ul>
Acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres de l’association (CA ; salariés ; bénévoles).</li> <li>- L’équipe plus restreinte de la plate-forme (avec deux consultants externes).</li> <li>- Les personnes présentes au séminaire et qui ont échangé sur la plate-forme.</li> </ul>

Tableau 3 : Récapitulation des enquêtes menées par l’association.

### 2.2. Les résultats des multiples enquêtes : quels usagers pour quels usages ?

Maintenant que nous avons mis en lumière l’émergence du projet de plate-forme « CDS » par l’association, nous allons à présent, étudier le processus de conception de l’outil et voir s’il s’inscrit dans une logique d’usage et d’appropriation. Pour ce faire la théorie nous invite à regarder si les concepteurs considèrent les usages en fonction des différents profils d’usagers. Dans la recherche en science de gestion, plusieurs auteurs ont postulé des questions diverses concernant les usages d’un outil. Perriault (1989) s’est intéressé au décalage constaté entre les usages que prévoient les concepteurs d’une technologie et les

<sup>25</sup> Séminaire du 8 mai où nous avons pu échanger avec des migrants investis dans le développement, des élus marocains se sentant concernés par la CDS.

usages effectifs. Nous allons donc analyser pour chaque futur usager, ciblé par l'association, comment ces derniers sont pris en compte dans le processus de conception.

### 2.2.1. Les usagers acteurs institutionnels

M&D a organisé des réunions avec cinq Communes de trois régions du Maroc pour présenter son projet de « CDS » et voir comment réagissaient les acteurs institutionnels locaux. *« L'objectif de la mission du 18 au 21 octobre 2014 dans la région de Ouarzazate, Taliouine et Tiznit est de tester les orientations et les désirs des acteurs locaux par rapport au concept de Communauté de développement (CD). En d'autres termes, il s'agit de tester l'ancrage territorial de la CD et de définir, d'une façon structurée, l'expression et les besoins des acteurs du territoire (Communes, Associations, coopératives) envers d'autres partenaires »*<sup>26</sup>. Dans toutes les Communes, le Président a été présent aux réunions. Il était accompagné d'autres conseillers communaux et d'agents de la Commune.

#### ❖ Engagement et soutien au projet :

L'ensemble des réunions a démontré que les communes étaient investies dans le projet. Elles sont toutes favorables à la Communauté de Développement et à la plate-forme internet : « Je considère que c'est une initiative très importante et un sujet sur lequel il faut travailler. » (Président de la Commune de Taliouine). La Commune d'Arbâa Sahel a réaffirmé sa volonté de participer à l'expérimentation de la « CDS ». Le Président a commencé par se réunir avec les anciens migrants sur Arbâa Sahel car pour lui *« la Commune veut prendre en charge les anciens pour donner une bonne image de la Commune qui est redevable à l'action des anciens migrants »* (Président de la Commune d'Arbâa Sahel). D'après le rapport de mission, les 5 Communes mettent à disposition un Agent de Développement Local (ADL) qui permettra le relais entre la Commune et la plate-forme : *« Cet ADL doit être bien formé pour étudier les projets et les mettre sur la plate-forme. Il décharge de cette manière le Président de la Commune et le Conseil Communal par rapport à l'interface avec la plate-forme. »* (Président de la Commune de Siroua).

---

<sup>26</sup> Rapport de mission Communauté de Développement – 18-22 octobre 2014. Tous les extraits de cette partie sont tirés de ce rapport.

D'autres initiatives ont émergé des volontés des agents communaux pour soutenir la « CDS ». A Taliouine « Le Maire a proposé de s'associer à 5 Communes limitrophes où il y a beaucoup de migrants pour participer à la plate-forme en proposant une convention intercommunale ou une association dans ces Communes pour avoir une approche inter-commune de la migration afin d'identifier les migrants et les faire travailler ensemble avec les Communes (migrants de 1ère, 2ème et 3ème génération). » (Rapport de mission).

❖ **Interrogations et problèmes soulevés :**

Les questions soulevées lors de cette réunion concernent notamment l'accès à internet et la formation des ADL. « Mais, il n'y a pas de connexion performante internet sur la Commune du Siroua. On peut résoudre cela en envoyant régulièrement l'ADL à Taznaght où le réseau fonctionne bien. » (Secrétaire Générale de la Commune de Siroua). L'équipe municipale de Taliouine a demandé une formation pour utiliser la plate-forme : « cette formation est indispensable » selon le Président de la Commune.

Plusieurs questions ont été listées dans le rapport de mission le tableau ci-dessous les retrace :

Commune de Siroua	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les bailleurs de fonds seront dans la plate-forme?</li> <li>- Est-ce que cette plate-forme est uniquement entre les Communes?</li> <li>- Est-ce que les fondations marocaines ou d'autres fondations seront dans la plate-forme?</li> <li>- Est-ce que les projets qui seront déposés sur la plate-forme viendront du PCD seulement ou initiatives des associations et autres acteurs du territoire ?</li> <li>- Le Président de la Commune a posé des questions sur la gouvernance de la plate-forme (développement, fonctionnement, animation). Et sur la validité des études réalisées par des migrants mais hors bureaux d'études, dans le cadre d'une demande de financement des pouvoirs publics marocains.</li> </ul>
Commune d'Ouarzazate	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment s'articulaient les actions virtuelles de la plate-forme et les actions réelles ou physiques ?</li> <li>- Comment respecter la transparence ?</li> </ul>
Commune de Taliouine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-ce que les compétences de la diaspora bénéficient à toutes les Communes ou seulement à la Commune d'origine ?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les migrants peuvent suivre la dynamique du</li> </ul>

Commune D'Arbâa Sahel	<p>développement local.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment l'information va circuler entre les contributeurs et les porteurs de projets car beaucoup d'informations ne circulent pas ?</li> <li>- Est-ce que la plate-forme permettra de maintenir la communication et la circulation d'informations au sein de la CD et des sous-communautés par Communes ?</li> <li>- Comment trouver le bon contributeur dans les projets de développement local ?</li> </ul>
-----------------------	--

Tableau 4 : Récapitulatif des enquêtes menées par l'association

❖ **Formulation des besoins et des attentes face à un tel projet :**

Un certain nombre de projet a été proposé par les Communes concernant les besoins sur leur territoire. Les attentes liées de manière générale à la plate-forme sont de plusieurs ordres. Pour la Commune d'Arbâa Sahel il est question du « comment faire » pour les projets. Le Président espère que cette plate-forme pourra permettre de « *convaincre les migrants à apporter des réponses méthodologiques* » (Président de la Commune d'Arbâa Sahel). Le Président de la Commune a expliqué par ailleurs que les fonctionnaires de la Commune doivent être au courant des dernières techniques et méthodes dans les domaines techniques et informatiques notamment. Cette Commune trouve important de « *créer un groupe de contributeurs aux projets, projet par projet. Et qu'il faut que le relais et les groupes ad-hoc travaillent dans des conditions convenables. Il faut qu'il ait une mise à jour du projet et un suivi des projets.* » (Président de la Commune d'Arbâa Sahel). Il a aussi été mis en avant un besoin de transparence qui pourrait se faire au travers d'une capitalisation des projets. Ils suggèrent de prévoir une capitalisation par thématique (tourisme, éducation, infrastructure).

La commune de Siroua estime ne pas avoir besoin forcément de financement, mais « *de formation, sensibilisation, information. Surtout, les Communes on a besoin de beaucoup d'études qui coûtent très chères. La CD permettra de créer une dynamique de coopération.* » (Président de la Commune de Siroua).

L'équipe municipale de Taliouine a signalé qu'il faut prévoir une version arabe de la plate-forme car des fonctionnaires peuvent ne pas bien maîtriser le français. Le maire précise que

la plate-forme doit concerner aussi les projets des associations (transport sportif) en dehors de la municipalité. Il a été suggéré que les collectivités locales des pays d'accueil (France, Belgique, Suisse, Italie...) soient invitées à rentrer dans la plate-forme.

#### *2.2.1.1. Adaptations de M&D en fonction des enseignements de l'enquête*

Suite aux rencontres menées avec les Communes, l'équipe de M&D s'est réunie pour mettre à plat la restitution de la mission et engager un programme de conception pour la plate-forme<sup>27</sup>. Une synthèse de la mission a été envoyée aux Communes en Français et en Arabe. L'association a pris en compte la remarque des communes concernant la traduction de la plate-forme en Arabe et joint depuis tous les comptes rendus dans les deux langues. Il est également prévu d'intégrer les deux langues dans la plate-forme<sup>28</sup>.

Un plan d'opérationnalisation de la « CDS » est présenté par le chargé de mission :

- *« Il y a une seule plate-forme pour le territoire du Souss Massa Drâa avec des sous-communautés autour des Communes et des groupes ad-hoc autour des projets.*
- *Il y a un animateur-Sud en relation avec les Communes et les ADL des Communes.*
- *Il y a un chef de projet (Matthieu) qui coordonne tout le projet et est l'animateur-Nord avec la diaspora en lien avec la CD.*
- *Il y a un animateur de communauté dans le monde virtuel (community manager) en France.*
- *Les ADL seront formés et accompagnés pour utiliser la plate-forme.*
- *Des rencontres et événements physiques seront organisés autour des projets et des communautés de développement. »*

Ensuite un travail d'explication a été fait dans le compte rendu transmis aux Communes répondant à un certain nombre de leurs interrogations. Principalement sur les acteurs concernés par la plate-forme, il leur a été informé que toute personne voulant contribuer peut le faire et que les porteurs de projet peuvent être plusieurs types d'institutions ou de

---

<sup>27</sup> Document interne : 21 octobre 2014 - Agadir : Restitution interne de la mission avec la participation de Lakbir Ouhajou, professeur de géographie à l'université d'Agadir.

<sup>28</sup> Confirmation lors de la rédaction du Cahier des charges de la plate-forme.

particuliers. C'est ce que nous retrouvons, à la lecture des enquêtes menées à cette période. En revanche lors des réunions concernant l'écriture du cahier des charges, des éléments sont apparus. Notamment dans la gouvernance et dans les profils de contributeurs et porteurs de projet à mobiliser (voir Annexe 2). La responsabilité de M&D a été longuement discutée en réunion. Comment M&D gère les projets ? Comment gère-t-elle l'information ? Les commentaires ou les usagers nuisibles sur la plate-forme ? Comment peut-elle approuver certains projets et pas d'autres ? Quels sont les projets prioritaires ?

C'est au travers du cahier des charges que ces débats ont été mis à plat. Un fonctionnement précis a été détaillé et approuvé par l'ensemble de l'équipe plate-forme.

*« - Tous les projets soumis arrivent chez le community manager qui sollicite soit l'animateur du territoire soit un référent thématique. Ces derniers posent des questions au porteur et reçoivent la réponse. Si la réponse convient, le référent thématique et l'animateur du territoire valident, et le community manager publie le projet si la forme est conforme.*

*- L'animateur du territoire a deux casquettes : porteur de projet pour le compte des acteurs du territoire le cas échéant et administrateur. L'animateur ne peut être porteur de projet. C'est essentiellement la Commune rurale ou une association ou une coopérative etc, qui peuvent être porteur de projet.*

*- La gestion des commentaires : la position de l'équipe projet est de modérer en aval pour avoir une réactivité sur la plate-forme et ne pas rendre ce processus chronophage pour le community manager.*

*- Il n'y a que les utilisateurs sur la CDS qui peuvent poster des commentaires sur la plate-forme. <sup>29</sup>»*

Dans le plan financier du projet il est indiqué un temps de formation. Ce dernier commence dès le mois de Juin 2015. Douze jours de formation sont prévus pour les ADL (fonctionnaires Marocains). C'est le premier plan de formation qui concerne plusieurs aspects dont une première sensibilisation à ce concept de « CDS » et Plate-forme internet. Cependant sur ce point nous avons eu les retours de la nouvelle chargée de mission plate-forme qui

---

<sup>29</sup> Extrait du compte rendu de réunion du 21/10/2014.

s'inquiète de l'investissement des ADL : « Une fois formée c'est cool mais qui nous dit qu'ils seront vraiment motivés à travailler sur ce projet et qui nous dit qu'ils respecteront les attentes de la CDS. Un travail de sensibilisation est à mener en permanence <sup>30</sup>».

C'est aussi sur des aspects techniques que M&D a pris en compte les remarques des Communes. Ils ont tenté d'aplanir ces aspects dans un cahier des charges qu'ils ont ensuite présenté lors du séminaire annuel du 8 mai 2015. Des ajustements resteront à effectuer une fois la plate-forme mise en ligne et une fois les retours de formation des ADL. Cet élément est un point important pour l'analyse. Dans la littérature, le débat entre Orlikowski et de Vaujany était orienté sur la place du concepteur. Orlikowski pour dépasser l'aspect déterministe des approches du « constructivisme social » évince les concepteurs de son analyse. L'idée générale est de ne pas tenir compte des aspects techniques déterminés par les concepteurs comme dominant l'utilisation des futurs utilisateurs. De Vaujany quand à lui replace la phase de conception dans l'analyse des outils de gestion en disant cependant que ce processus doit se faire grâce à une interrelation entre conception et usage et donc entre concepteur et utilisateur. Ceci toujours dans l'aspiration que toutes les parties prenantes soient intégrées dans le processus de conceptualisation d'un outil. Pour notre cas d'étude, les enquêtes menées, les nombreuses réunions et l'adaptation de l'association notamment sur l'aspect technique nous permet de déduire que l'outil se conçoit grâce à une combinaison entre les divers points de vue des parties prenantes. Nous ne pouvons pas nier que l'association est au centre de la conception de l'outil, mais la domination technique est quelque peu diminuée grâce à la prise en compte des futurs utilisateurs dans le processus de conception.

---

<sup>30</sup> Extrait de notre Cahier de Bord le 01/05/2015.

### 2.2.2. Les usagers membres de la diaspora

Pour identifier le profil et les attentes des usagers faisant partie de la diaspora M&D a effectué une enquête quantitative via un questionnaire en ligne. Nous sommes arrivés sur le terrain au moment du traitement de l'enquête. Nous avons procédé à une analyse au travers du logiciel SPSS. Le but de ce questionnaire et de son analyse est de permettre de mieux connaître la population constituant la diaspora et les possibilités d'animer son implication dans le développement local au Maroc à travers la « CDS ». En évaluant l'intensité et la nature du lien des membres de la diaspora avec leurs territoires d'origine, leur pratique de l'internet et leurs comportements sur le web, et en référençant les compétences mobilisables, les disponibilités et plus largement leurs motivations, attentes et visions, cette étude permet de dresser un profil plus affiné des potentiels futurs utilisateurs. Les résultats de l'étude ont permis de mieux définir les éléments du cahier des charges de la plate-forme web et de la stratégie de communication à mettre en œuvre vis-à-vis de la diaspora. Plus largement, la réalisation de l'enquête a été un moyen de sensibiliser la diaspora à la « CDS ».

Au total, 102 personnes ont répondu au questionnaire. Les questions, principalement orientées sur les liens avec le Maroc ; leur implication dans le territoire d'origine ; la volonté de participer à des projets de développement ; et comment ils souhaiteraient s'investir dans des projets ou dans la plate-forme, ont permis grâce aux réponses collectées de dresser d'une part le profil général des répondants, et d'autre part, de préciser leurs positions sur des actions de co-développement avec leur Maroc.

Les caractéristiques majeures des répondants sont les suivantes :

- Une majorité d'hommes (59%) et moins de femmes (41%) ayant répondu au questionnaire.
- Les deux tiers ont plus de 30 ans et ont un niveau d'études bac+5 ou plus.
- Près de 70% sont des cadres, chefs d'entreprise ou exercent une profession libérale.
- La grande majorité est née au Maroc, a une double nationalité et réside hors du Maroc.



A noter que parmi les membres de la diaspora interrogés, la plupart, soit 83%, sont établis en France, 4% au Canada et dans une moindre mesure ( $\leq 1\%$ ), aux Emirats Arabes Unis, Tunisie, USA, Chili et dans d'autres pays Européens.

Total des participants a l'enquête	Sex	Age	Effectifs	Niveau d'etude	Effectifs	Profession	Effectifs	Lieu de naissance: Maroc	Nationalité	Effectifs	Ville ou pays de Résidence	Effectifs
102	60 M	<18	1	Bac ou moins	5	Chef d'entreprise	10	70 OUI	Marocaine	89	France	84
	42 F	18-24	15	Bac+1	1	Cadre	47	32 NON	Non-Marocaine	13	Maroc	5
		25-30	17	Bac+2	11	Profesion libérale	13				Hors France et Maroc	12
		31-35	22	Bac+3	8	Ouvrier	3		Binationalité	67		
		41-60	41	Bac+4	10	Retraité	3		Non-Binationalité	35		
		60+	6	Bac+5 ou plus	67	Etudiant	19					
						Sans activité	7					

Tableau 5 : Synthèse récapitulative du profil type du répondant

#### ❖ Liens avec le Maroc et les territoires d'origine :

La majorité des répondants, 84% ont des liens forts ou très forts avec le Maroc. L'approfondissement du questionnement sur le type de liens entretenus avec le Maroc permet de mettre en évidence les éléments suivants :

- Les liens sentimentaux (famille, amis, connaissances) prédominent. Ils sont forts ou très forts pour 87% des répondants.
- Les liens solidaires (association, envoi de fonds, etc.) sont plus mitigés. Alors qu'une part importante dit entretenir des liens solidaires très forts (39%) ou forts (25%), ils sont toutefois 14% à n'avoir aucun lien solidaire ou 22% qu'un faible lien solidaire avec le Maroc.
- Les liens économiques se révèlent moins intenses encore. Plus de 70% disant n'avoir aucun ou très peu de liens économiques avec le Maroc. 14% entretiennent des liens forts. Ce sont principalement des cadres et des chefs d'entreprise (70%) qui entretiennent des liens économiques avec le Maroc.
- Quant aux liens politiques, 82% n'en ont pas ou pas du tout.

Ceci révèle un résultat fort de cette enquête montrant que l'un des principaux problèmes liés à la participation au développement du Maroc se trouve dans l'instabilité et l'insécurité politique. Les membres de la diaspora n'ont pas confiance dans les institutions marocaines.

❖ **Attachement au territoire :**

Il s'agit ici d'identifier à quelles échelles de territoire les sentiments d'appartenance sont les plus forts. Les hypothèses formulées, par l'association suite au travail de capitalisation, étaient de dire que l'attachement aux villages/douars d'origine au Maroc était moins fort chez les jeunes générations que chez les migrants d'origine.

L'attachement au pays est généralement élevé, avec 85% des répondants exprimant un attachement fort à très fort. A la région, l'attachement reste important mais moins élevé. 63% d'attachement fort à très fort exprimé.

Seule la moitié des répondants ont exprimé un attachement fort à très fort avec la commune et 53% estiment avoir un attachement faible à très faible avec le village. Le croisement de ces réponses avec le profil des répondants ne montrent pas d'écart majeur en fonction de l'âge, du niveau d'études ou de la catégorie socio-professionnelle.

Sur l'ensemble des répondants, près de la moitié (48%) s'est exprimé positivement sur un projet de retour au Maroc.

❖ **Moyens de contact avec les autres marocains de la diaspora :**

Les répondants ont été interrogés sur les moyens qu'ils utilisent pour garder le contact avec d'autres membres de la diaspora marocaine.

La majorité des contacts des répondants passent par des rencontres personnelles (75% utilisent ce moyen). Les associations et les réseaux sociaux sont également largement utilisés, 47% sont en contact par des associations et 54% par les réseaux sociaux.

❖ **Contribution au développement du Maroc :**

Les résultats de notre enquête montrent que 66 % des répondants n'ont jamais mené de projet de solidarité internationale avec le Maroc. Parmi ces personnes, 52 % souhaiteraient en mener. Sur l'ensemble des répondants à cette question 82% veulent participer à un tel type de projet. Ces personnes sont majoritairement des cadres et des étudiants.

Les contributions, que les répondants font actuellement, sont pour 38 % des contributions dans des associations ayant des projets de développement au Maroc. 29 % effectuent des dons pour des associations menant des projets de développement. Le transfert de connaissances et compétences avec des organismes marocains ressort également avec 26% de réponses. Ce sont principalement des cadres qui effectuent ce type de contribution. Il serait pertinent de savoir comment ce processus de transfert se fait.

Le type de développement qui est souhaité par ces personnes est principalement tourné vers des projets concernant les jeunes (pour 68 % des répondants), vers des activités génératrices de revenus (pour 59 % des répondants) et vers les femmes (pour 46% des répondants). Les projets concernant l'environnement et la gouvernance locale viennent qu'après dans les réponses. On a donc un aperçu des projets que les répondants souhaitent voir se mettre en place au Maroc.

D'après le graphique ci-dessous on s'aperçoit que les répondants souhaitent surtout s'impliquer dans des projets au bénéfice du pays plutôt que d'une région ou localité particulière.

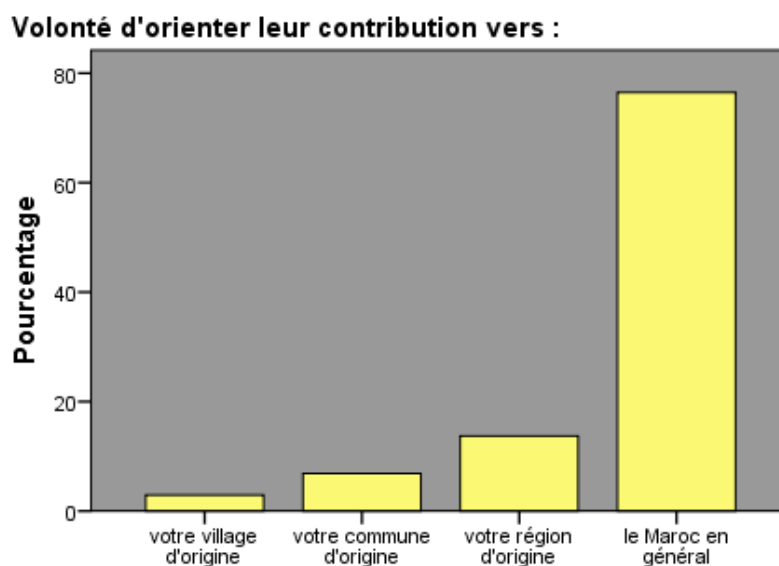


Figure 8 : Destination des bénéfices d'un projet par rapport aux volontés des répondants

### ❖ Investissements dans des projets :

Le questionnaire révèle que 72 % des répondants ne réalisent pas d'investissement au Maroc mais 67% souhaiteraient le faire. En général, sur 92 % des personnes ayant répondu à la question concernant le domaine d'activités dans lequel ils souhaiteraient investir on s'aperçoit que : 48 % souhaitent investir dans l'entrepreneuriat social, 38 % dans l'agriculture, 37 % dans les NTIC, 33 % dans les services et 32 % souhaitent investir dans l'environnement. Le tourisme et la biotechnologie n'arrivent qu'après avec 21 % des personnes qui souhaitent investir dans le tourisme et 15 % dans la biotechnologie. Le rendement recherché serait pour la majorité d'entre eux un bon équilibre entre profit financier et impact social et environnemental élevé. Une majorité également préférerait investir dans leur propre projet plutôt que d'investir dans d'autres entreprises mais une partie (41%) serait prête à faire les deux.

### ❖ Temps et compétences mobilisables :

La plupart des répondants à ce questionnaire souhaitent faire bénéficier de leurs compétences au Maroc, soit 90 % d'entre eux. On peut lister les compétences les plus disponibles en fonction des réponses : « l'ingénierie de projet » est une compétence proposée par 59% des répondants. Ensuite ce sont des compétences en formation et éducation qui reviennent le plus avec 47 % et 38 %.

Sur les 78 % de personnes qui ont du temps à consacrer dans un projet de développement au Maroc, 50% sont prêtes à partir deux semaines ou plus, ce sont surtout des jeunes entre 18 et 24 ans et des personnes de plus de 60 ans. Majoritairement des personnes qui n'auraient peut-être pas encore ou plus de responsabilité professionnelle et qui pourraient se rendre disponible.

### ❖ Freins et défis : pour des mobilisations tournées vers le Maroc :

Concernant les freins aux contributions ce sont principalement les caractéristiques institutionnelles du pays qui bloquent. 38% des répondants ne contribuent pas au développement du Maroc en raison de la corruption et de la non application des lois et 17 % à cause d'un manque de libertés politiques.

26 personnes n'ont pas répondu à cette question car ils n'ont certainement pas de projet en cours où n'attendent pas un appui particulier. Pour celles qui ont répondu on constate que plus de la moitié souhaite un appui des associations et collectivités françaises et un appui des associations et collectivités marocaines. En règle générale les répondants attendent un peu plus un soutien du côté marocain que français. Les défis selon les répondants sont pour 58 % des défis de financement et pour 56 % des difficultés administratives. La corruption apparaît encore comme un défi pour 40 % des répondants. Un élément assez intéressant qui ressort est le manque de connaissance du terrain qui est un défi pour 40 % des répondants. Et pour finir 26 % estime que les ressources humaines sont un défi pour leur projet d'investissement.

#### ❖ **Canaux de communication et intérêt porté au projet de la plate-forme :**

Une partie des questions posées a permis d'avoir une meilleure idée sur les canaux de communications utilisés par la diaspora. Rappelons le fait que le questionnaire ayant été administré en ligne induit que les répondants soient préalablement familiers avec l'outil internet. En toute logique, la plupart des participants sont à l'aise avec le monde virtuel (tout ce qui est relié à l'internet). Ainsi, 67% d'entre eux favoriseraient un mode d'action à la fois virtuel et physique. Les moyens de communication à privilégier pour ceux qui voudraient être informés sur les projets de développement local et les opportunités d'investissement (80%) relèvent fortement du numérique. Il est intéressant de voir en détail les réponses apportés à la question « par quels moyens souhaitez-vous être informés ? » (Plusieurs réponses étaient possibles) :

- 52% incluent la newsletter
- 51% des alertes par email
- 37% par Facebook
- 23% par LinkedIn
- 8% par Twitter
- 26% par courrier
- 21% lors de réunions informatives

Dans le même ordre d'idée, il est intéressant de constater que les principaux médias qui permettent de s'informer sur le Maroc sont l'internet pour 98% des répondants mais aussi pour 66% les réseaux sociaux.

❖ **Intérêt pour le projet de plate-forme :**

88% des personnes interrogées pensent qu'un nouvel outil alliant les technologies web et les réseaux sociaux serait utile pour renforcer leur contribution au développement local du Maroc. Ils souhaiteraient y trouver en priorité :

- De l'information sur des projets concrets de développement local (49%)
- Des appels à contribution en compétences pour soutenir des projets concrets (37%)
- Des appels à contribution financière (37%)
- Un suivi régulier des projets (35%)
- Une information générale sur le Maroc (33%)
- Un centre de ressources documentaires sur le développement local (25%)
- Un forum de discussion (14%)

Ils sont 61% à dire vouloir participer à la conception de la plate-forme, particulièrement dans la définition des besoins (81%) et dans une moindre mesure pour la phase de test et validation (51%). 16% seraient intéressés pour s'impliquer dans le développement technique de l'outil. 75% envisageraient de contribuer à ce type d'outil par un apport en compétences et 64% en temps. Les contributions sont moindres en termes de ressources documentaires (28%), apport financier (26%) et envoi de matériel (16%).

Enfin, 74% des participants voudraient pouvoir utiliser l'outil à la fois depuis leur ordinateur et leur appareil mobile.

*2.2.2.1. Ajustement de M&D en fonction des retours de l'enquête*

M&D a mené simultanément le traitement de l'enquête quantitative et la rédaction du cahier des charges. Nous avons participé aux deux activités. Nous avons relevé deux limites quant à la prise en compte de la diaspora :

- D'une part M&D se focalise sur un petit échantillon pour valider ces hypothèses de départ sur la mobilisation de la diaspora. Or, la part faible de réponses démontre un manque de sensibilisation des concepteurs pour ces futurs usagers.
- L'enquête statistique dévoile une réelle volonté d'intégrer le point de vue de la diaspora leurs besoins et attentes dans le processus de conception. Cependant, seulement les projets sur lesquels les membres de la diaspora voulaient s'investir ont été pris en compte. Peu d'éléments sur l'accompagnement de la diaspora est détaillé dans le cahier des charges.

En effet il est indiqué dans le cahier des charges que les contributions à un projet peuvent prendre les formes suivantes :

- Apport en expertise / compétence / formation
- Dons financiers
- Investissement financier
- Dons de matériels
- Mise à disposition d'infrastructures
- Information qualifiée
- Mise en relation / réseautage
- Partage via réseaux sociaux

Cependant nous venons de voir que la diaspora voulait investir dans certains types de projet notamment des projets sociaux. Il faudra par la suite identifier si M&D prend ces informations en compte dans la sélection des projets qu'elle publie sur la plate-forme.

### 2.3. Analyse de la prise en compte des usages

M&D semble mener une conception en tenant compte des usages. On peut s'en apercevoir par les enquêtes qu'elle effectue et les ajustements qui en découlent. Cependant quelques limites sont à exposer à ce stade :

- On identifie clairement une hiérarchisation des profils d'utilisateurs qu'elle inclue dans la phase de conception. En effet, de par le type d'enquête qu'elle mène, on peut se rendre compte que l'association accorde une grande importance aux communes partenaires du projet. En menant une enquête basée sur des réunions, l'association peut négocier son projet et entendre les débats pour ensuite s'ajuster au plus près des besoins des acteurs communaux. En revanche, en effectuant une enquête quantitative non représentative elle tient moins de la réalité des volontés des acteurs constituant la diaspora.
- De plus un autre élément venant limiter la conception en terme d'usage de cet outil, est que les concepteurs ne tiennent pas compte à ce stade de tous les futurs utilisateurs. Nous avons pourtant montré que l'association présentait plus de deux profils d'utilisateurs. Et pourtant elle ne mène une analyse que sur la diaspora et les Communes marocaines. Dans la prise en compte des futurs utilisateurs, à ce jour, elle ne propose pas une identification des besoins et des attentes, des associations et des villageois marocains. La capitalisation a pourtant mis en lumière des discours d'individus marocains, en avançant des arguments pour une vision du développement intégrant une nouvelle forme de migrants. Notamment une réunion avec l'association « Jeunesse et Développement » qui dévoile des attentes bien spécifiques des populations marocaines. « *On propose une approche plus ouverte pour développer une culture de la solidarité internationale pour les jeunes de toutes origines, dans une recherche de sens qui ne se réduit pas aux jeunes issus de migrants.* <sup>31</sup>» (Militant de l'association Jeunesse et Développement). Il est vrai que l'on remarque une émergence de plusieurs associations de jeunes générations de militants du développement, accompagnées entre autre par M&D dans le cadre du Forum de la Jeunesse de Taliouine. Cette génération prône la responsabilisation et l'implication

---

31 Extrait d'un rapport de la capitalisation « Recueil : portraits, histoires, anecdotes... »



citoyenne des jeunes dans le développement humain durable et la vie publique de leur territoire, et s'efforce de contribuer à rendre la jeunesse locale un acteur incontournable dans le développement humain durable à toutes les échelles. Cette jeune génération militante, qui a fait le choix de vivre et développer son territoire, peut être un bon appui pour développer une culture de la solidarité internationale à partir du Sud. Seulement M&D n'a pas consacré d'enquête de terrain pour identifier leurs attentes faces aux projets de plate-forme. Alors que la capitalisation a permis de retranscrire des discours montrant que beaucoup de témoins révèlent l'extrême pauvreté dans laquelle ils ont été élevés qui a motivée soit leur exode soit une farouche volonté de vivre dignement au pays en étant des militants de la solidarité et de la lutte contre la pauvreté. On pourrait penser dès lors que ces militants pourraient nous apprendre sur les actions à mener pour mobiliser les jeunes à rester dans leur région ou pour inciter la diaspora à investir dans le développement marocain.

Nous retenons tout de même que ces enquêtes sont le premier pas vers une sensibilisation et une adhésion potentielle des différents acteurs autour du projet. Maintenant que nous avons détaillé la prise en compte des usagers dans la phase de conception de l'outil, nous allons nous focaliser sur la manière dont communique M&D sur son projet et ses stratégies de mobilisation des acteurs.

### 3. La mise en relation et la communication autour de la « CDS »

Toutes ces enquêtes sont le premier pas vers une sensibilisation des différents acteurs autour du projet. En effet M&D procède à une forme de traduction durant tout le processus de conception de son outil et de son projet :

**La phase de problématisation** : s'est faite au moment de la capitalisation. Lorsque les conclusions des rapports de ce premier travail ciblent les difficultés de M&D, il est identifié les acteurs à cibler. En effet, dans le nouveau contexte institutionnel l'association doit renforcer ces liens avec les Communes et les inclure dans ses projets. De plus, les conclusions indiquent la mutation de la migration et des nouveaux profils d'étrangers à intégrer aussi dans les projets (avec la diaspora). La problématisation, entendue dans la littérature comme la première étape

de la traduction, consiste d'une part en « l'entre-définition » des acteurs et d'autre part en la définition de points de passage obligés. On a donc pu constater que M&D a principalement focalisé ces actions de communication et de sensibilisation auprès de ces deux groupes d'acteurs.

**Les dispositifs d'intéressement** : lorsque l'association effectue des réunions avec certaines communes elle est dans le moment de l'intéressement. Ce dernier est l'étape où une entité s'efforce de stabiliser l'identité des acteurs définie durant l'étape de problématisation. C'est-à-dire établir « *une relation élémentaire qui commence à mettre en forme et à consolider le lien social* » (Callon, *ibid.*, p. 186). Pour le groupe d'acteurs institutionnels elle a concrètement consolidé des liens.

**L' enrôlement** : Il s'agit dans cette étape d'assurer la réussite de l'intéressement. Dans cette perspective, « *décrire l'enrôlement c'est décrire l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir* » (Callon, *ibid.*, p. 190). Ce moment est plus difficile à analyser nous pouvons le faire qu'avec les acteurs des Communes car ce n'est qu'avec ce groupe que l'association a établi des négociations. Les questionnements des acteurs communaux ne semblent pas être des attentes dont M&D serait opposée. Mais l'association a tout de même identifié les efforts à faire pour que les Communes soient actives dans le projet (Formation des ADL, Traduction de la plate-forme, Echange d'information etc.).

**La mobilisation des alliés : la question de la représentativité des porte-paroles** : « *Il s'agit de savoir qui parle au nom de qui et qui représente qui, en d'autres termes, de choisir les bons représentants, qui permettront d'appuyer les discours des porte-paroles, eux-mêmes stratégiquement choisis* » (Pascal, 2006, p. 41). Il est indispensable de détailler cette partie car c'est sur cette phase que l'association a su établir une mise en lien important.

Le Président de la Commune d'Arbâa Sahel est un acteur clef du projet. Extrêmement actif dans les projets de développement de sa commune et ayant un lien fort avec la diaspora, M&D a réussi à mobiliser cet acteur pour sensibiliser les migrants de cette région et des

régions voisines<sup>32</sup>. A tel point que lors des réunions avec les autres Communes les Présidents ont demandé que M&D organise des réunions avec leur diaspora « Je propose de travailler avec la Commune d'Agadir Meloul, et avec la Commune d'Askaoun pour que M&D nous aide ensuite à organiser une réunion avec la diaspora autour de Marseille/Montpellier et à Paris. » (Président de Taliouine).

De plus le cas d'Arbâa Sahel a démontré que les Présidents des Communes pouvaient être des portes paroles pour mobiliser la diaspora. Le Maire de Taliouine a proposé « de s'associer à 5 Communes limitrophes où il y a beaucoup de migrants pour participer à la plate-forme en proposant une convention intercommunale ou une association de ces Communes pour avoir une approche inter-commune de la migration afin d'identifier les migrants et les faire travailler ensemble avec les Communes (migrants de 1ère, 2ème et 3ème génération) » (Extrait du rapport des réunions avec les communes 2014). Suite au Séminaire Annuel de 2015, l'association s'est réunie avec l'association MRE (Marocains Résidents à l'Etranger) et certains Présidents de commune pour qu'un premier échange puisse s'effectuer dans le cadre du projet de « CDS ». Nous n'avons pas encore eu accès aux comptes rendus découlant de ces réunions. Cette création d'un réseau et sa stratégie de communication est pour M&D, à la fois le moyen de mobiliser les acteurs qu'elle estime indispensables dans la « CDS » et aussi un moyen supplémentaire d'une prise en compte des usages.

Dans la prochaine et dernière partie du mémoire nous allons confronter les résultats obtenues dans notre recherche et les éléments de la littérature qui nous ont permis de construire notre problématique. Dans un premier temps nous montrerons de quelle manière l'analyse contextuelle de l'outil de gestion nous a permis de comprendre les intentions de l'association. Ensuite nous discuterons des modalités de mise en œuvre de la conception de la plate-forme orientée usage. Enfin nous mettrons en évidence les apports de l'étude pour la littérature des outils de gestion et du développement.

---

<sup>32</sup> M&S a organisé deux réunions « Préparation de la Communauté de Développement / Rencontres des Migrants d'Arbaa Sahel » le 11/09/2014 et le 14/05/2015.

## Discussion et conclusion

Nous souhaitons que cette partie permette de mettre en lien nos différents résultats avec la littérature pour ensuite comprendre les limites et les apports de notre recherche.

L'objectif de ce mémoire était de se questionner sur les projets de développement au travers de la question suivante : Comment permettre des projets de développement véritablement participatifs et donc interactionnistes entre les parties prenantes d'un projet ? Empiriquement, nous souhaitons alors plus particulièrement mettre en exergue le processus de conceptualisation pour identifier comment les concepteurs d'un outil de gestion tentaient de tenir compte des usages dans une perspective de développement.

Nous avons pu démontrer dans ce mémoire que l'ONG « Migrations et Développement », entreprenait une conception en terme d'usage proche de ce qui est argumenté dans la littérature : l'idée de cet outil ne vient pas seulement des concepteurs mais découle d'un processus long de capitalisation. En ce sens l'outil est bien une construction sociale. En effet, le projet émerge suite à une enquête permettant à l'association de faire un bilan du contexte dans lequel elle s'inscrit et des attentes des populations concernées par les actions de l'association (certaines régions du Maroc et les migrants français). Apparaît alors un nouvel enjeu pour « Migrations et Développement », mobiliser des acteurs du nord et du sud dans une démarche de relation durable pour le développement du Maroc, ceci au travers d'un outil : une plate-forme internet qui serait le relais de ces échanges.

Suite à la capitalisation, la conception s'est poursuivie au travers d'autres enquêtes réalisées par M&D. Pour identifier les attentes et les besoins des acteurs communaux marocains mais aussi pour mieux comprendre ceux de la diaspora marocaine, les concepteurs mènent des réunions et une enquête quantitative. Ainsi ils adaptent leur cahier des charges en fonction des réactions des enquêtés, futurs utilisateurs. Cette phase d'enquête est le moment où l'association communique et explique son projet aux futures parties prenantes. Elle effectue là une première phase d'échanges constructifs lui permettant de présenter son projet et formaliser un outil tenant compte des usages. L'étape de présentation lui permet d'identifier des portes paroles du projet (des Présidents de communes marocaines) ce qui permettra à

M&D de communiquer avec la diaspora. Etant convaincue que c'est par les acteurs communaux que la diaspora peut être remobilisée, elle organise des réunions entre ces deux types d'acteurs.

La capitalisation a certes révélé le poids des communes dans le processus de développement marocain, mais elle a aussi mis en avant l'importance des associations et de la société civile. Avec l'aide des migrants ce sont les populations qui, sans aucune aide des institutions, ont organisé, construit et créé des avancées majeures dans leur village. Et pourtant, nous ne retrouvons pas la société civile dans le processus de conception. Nous pouvons penser que M&D est proche de ce profil d'acteur. En effet, consacrant une grande part de ces actions dans le soutien aux projets associatifs des villages dans lesquels elle intervient, elle estime peut-être connaître suffisamment les besoins des populations villageoises. Cependant comme nous l'avons montré dans nos résultats, la capitalisation a mis l'accent sur ces jeunes militants marocains qui se démènent pour lutter contre l'exode rural et le développement de leur région. Ces acteurs sont à notre sens importants à prendre en compte au moment de la conception de cet outil, particulièrement dans l'idée de créer une Communauté de Développement Solidaire.

Les résultats de cette recherche peuvent donner lieu à discussion du point de vue de la littérature sur le développement et du point de vue des outils de gestion.

Dans un premier temps, en reprenant les propos de Gasper (1999) concernant les programmes de développement, on comprend qu'il devient urgent d'innover dans la gestion et la planification des projets. Selon lui, il faut trouver des outils plus souples faisant consensus autour de ce qui est réalisable et souhaitable dans les projets de développement et qu'il n'y est plus qu'un « *centre unique de décision, conditions irréalistes dans le champ du développement* » (Gasper, 1999, p. 76). Or, sur le terrain on s'aperçoit que les utilisateurs sont pris en compte mais par contre qu'ils ne sont inclus dans la direction et la gouvernance de la plate-forme (partie sur les fonctionnalités et l'administration de la plate-forme). Cet élément est d'autant plus important que l'association se dit être une association basée sur un fonctionnement participatif (partie méthodologie « valeurs de l'association »). D'après cet

élément de la littérature il serait souhaitable que l'association intègre petit à petit d'autres acteurs dans la gouvernance de la plate-forme.

De Vaujany (1989) voulait rétablir la phase de conception dans l'analyse de l'appropriation des outils pour ne pas la comprendre qu'au travers des transformations suite aux utilisations qui en sont faites. En effet, pour dépasser le rapport de domination du concepteur face aux utilisateurs, Orlikowski (2000) tenait principalement compte des usages dans son analyse en évinçant le rapport de conception. Ainsi en se focalisant sur la conception de Vaujany explique qu'elle doit se faire d'après une co-conception en dépassant le clivage utilisateurs-concepteurs (Pascal et Thomas, 2005). M&D accorde une grande importance à cette relation et intègre les usagers dans le processus de conception. Cependant deux limites persistent : d'une part comme nous l'avons vu, l'association ne tient pas réellement compte de tous les futurs utilisateurs concernés. D'autre part, nous nous sommes rendu compte que cette relation n'était pas si simple. Même si nous ne nions pas la volonté d'encourager des projets participatifs, l'association crée un outil dont elle aura l'entier contrôle. Comme nous l'avons mis en avant dans la littérature, les études de cas sur les projets de développement tournés vers la participation sont difficiles à mener. Dans l'enquête de Charmillo (2008) on constate que malgré les bonnes intentions des concepteurs d'un projet, des difficultés persistent. Notamment, les représentations des acteurs du sud ne sont pas forcément celles que les acteurs du Nord avaient envisagées et cela pose des difficultés d'ajustement et de compréhension entre les acteurs. Assogba (1989), va plus loin dans l'analyse en distinguant deux niveaux de participation : le paradigme déterministe et le paradigme interactionniste. Le projet que nous avons étudié est difficilement classable dans l'un de ces paradigmes. Malgré la détermination de M&D à mettre en place des projets participatifs basés sur l'intégration des différentes parties prenantes dans toutes les phases d'un projet, on se rend compte que ce projet de plate-forme ne peut être caractérisé comme totalement interactionniste. En effet, d'après le paradigme interactionniste, les projets de développement sont considérés comme des processus longs avec plusieurs phases dans lesquelles doivent être introduit la participation de tous les acteurs concernés notamment les populations bénéficiaires. Elles doivent principalement participer à toutes les démarches du projet et partager les responsabilités, le pouvoir de décision et les bénéfices qui en découlent. Ce dernier point ne nous permet donc pas de considérer notre projet comme véritablement interactionniste.

Cependant il ne peut en aucun cas être considéré comme déterministe dans le sens où se paradigme tend à ne pas intégrer les parties prenantes. Nous pouvons donc conclure que le projet plate-forme est un projet participatif intégrant les parties prenantes mais qu'il reste des efforts à mener pour s'inscrire dans une démarche intégrant réellement les parties prenantes.

Du point de vue des pistes d'approfondissements de l'enquête ce travail mériterait d'être enrichi sur tout l'ensemble du processus d'appropriation pour avoir une vision plus large et appréhender le cadre théorique de l'appropriation dans sa globalité. De plus il serait utile de poursuivre les observations afin d'analyser comment les utilisateurs s'approprient réellement l'outil. Effectuer une analyse processuelle dans sa globalité comme le préconise de Vaujany (2005) nous permettrait de tenir compte du phénomène de « géométrie variable » et d'identifier la « direction de l'appropriation ».

Par ailleurs cette recherche pourrait être approfondie grâce à des entretiens semi directifs avec les utilisateurs dans l'objectif d'identifier les différentes représentations liées à l'outil (de Vaujany, 2006). Du point de vue du projet et de l'outil, il serait pertinent de voir les multiples usages qui en sont fait et analyser pourquoi la plate-forme peut être utilisée de différentes manières. Ce travail n'a pu être enrichi par des entretiens, cependant, nous sommes convaincus que dans la poursuite de cette recherche ces derniers pourraient nous permettre d'agrémenter l'analyse de la stratégie de la conception.

Pour autant, notre recherche apporte, à notre sens, un éclairage pour la littérature de l'appropriation des outils de gestion. L'intention de vouloir faire émerger une communauté permet à l'association d'identifier les futurs membres de celle-ci. Rappelons que l'objectif de cette démarche est, selon les concepteurs, de mobiliser des acteurs à leur sens essentiel dans le développement des régions isolées du Maroc. C'est en partant de l'idée de communauté que M&D a effectué l'ensemble des enquêtes pour identifier les besoins des acteurs. Ces derniers se constitueraient en communauté grâce à la plate-forme mise en place. A notre sens, c'est au travers de cette volonté que la conception est d'autant plus orientée usage.

Or, dans la littérature sur les outils il est simplement question d'action collective. La dimension formelle, définie par les auteurs, caractérise l'aspect rationnel de l'activité que l'outil permet

de structurer, mais cet outil implanté dans des situations provoque aussi des dynamiques imprévues comme des dynamiques d'actions collectives.

Dans la lignée d'Aggeri (2003) et Riot (2014), on perçoit l'outil de gestion « *comme un support cognitif de l'action* » (Riot, 2014, p. 90). Dans la littérature des outils de gestion on retrouve la relation avec les acteurs et l'outil caractérisé de « savoir actionnable ». Les acteurs interagissent avec l'outil, ils apprennent avec lui, ils le rationalisent et « *enclenchent ainsi des dynamiques d'action collective* » (Riot, 2014, p. 91).

Nous avons l'impression que ce phénomène d'action collective est donc inhérent à la création d'un outil. Seulement dans notre cas la conception de l'outil nous pousse à aller plus loin dans la réflexion dans la mesure où la dimension de communauté émerge des concepteurs et précède la conception de l'outil. Le concept de communauté n'est pas initialement prévu dans la théorie des outils de gestion mais pourrait, selon nous, l'enrichir, particulièrement dans un contexte comme le nôtre. En effet, cette dimension serait d'autant plus intéressante lorsque l'objectif est de questionner la place des outils de gestion dans le champ du développement. C'est peut-être en se concentrant sur cette dimension que l'on pourrait trouver certains éléments de réponse pour des projets de développement tournés vers une participation plus interactionniste que déterministe.

Le concept de communauté si il est anticiper durant la phase de conception d'un outil pourrait donc être perçu comme :

- Un apport pour la théorie de l'appropriation des outils de gestion car ils permettraient d'identifier les futurs usagers mais surtout permettre un effort de conception en terme d'usage si les usagers sont aussi les futurs membres de la communauté.
- Un apport pour la recherche sur les projets de développement, car le concept de communauté serait peut-être un élément favorisant l'émergence de projets réellement participatifs. Pour approfondir cette idée il serait pertinent de poursuivre l'analyse en étudiant les éléments évoqués par ailleurs tout en se focalisant sur la création de la communauté d'après les concepteurs.



## Bibliographie

Acquier, A. (2007). « Les modèles de pilotage du développement durable : du contrôle externe à la conception innovante », École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, pp. 5–37.

Akrich, M. (1993). « Inscription et coordination socio-techniques. Anthropologie de quelques dispositifs energetiques », École Nationale Supérieure des Mines de Paris.

Akrich, M. (1998). « Les utilisateurs, acteurs de l'innovation », *In Education permanente*, pp. 79–90.

Akrich, M. (2013). « La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques », In M. Callon & B. Latour (Eds.), *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* pp. 109–134.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988). « A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement; 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et Comprendre. Annales des Mines*, pp. 4–17 & 14–29.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2004). « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux », *Actes de L'AGRH*, 2012/4 n° 5, pp.45-74.

Assogba, Y. (1988). « Le paradigme interactionniste et le processus du développement communautaire: l'exemple des ONG en Afrique », *Canadian Journal of Development Studies / Revue Canadienne D'études Du Développement*, pp. 201–218.

Assogba, Y. (1989). « Pratiques participatives des ONG en Afrique: le cas du PHV-CUSO au Togo », *Nouvelles Pratiques Sociales*, pp. 147–164.

Assogba, Y. A. (1999). *La sociologie de Raymond Boudon: essai de synthèse et applications de l'individualisme méthodologique*. Presses Université Laval.

Avenier, M.J., & Schmitt, C. (2008). « Quelles perspectives le paradigme des sciences de l'artificiel offre-t-il à la recherche en entrepreneuriat », CIFEPM.

Barley S.R. (1986). « Technology as an occasion for structuring : Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments », *Administrative science quarterly*, pp.78-108.

Berger, P. (1978). « Les mystificateurs du progrès », Paris, Puf, pp. 61.

Berry M. (1983). « Une technologie invisible », Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique Paris.

Besnier, J. M. (2011). « Les théories de la connaissance », (2nd ed.). Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

Bhattachan, B. (2000). « NGOs and INGOs in Nepal : reality and Myth », In Learning NGOs and the Dynamics of Development Partnership, de Farhad Hossain, Marko Ulvila et Ware Newaz (eds), pp. 269-280. Dhaka (Bangladesh) : Ahsania Books.

Blanchet, K. (2001). « Le développement participatif, entre souhaits et réalité ». *Revue internationale des sciences sociales*, pp. 697.

Boudon, R. (1984). « La place du désordre », Paris: Presses Universitaires de France.

Boudon, R. (1986). « Theories of Social Changes ». Polity Press.

Bourdieu, P. (1991). « Introduction à la socioanalyse », *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, pp. 3–5.

Buclet, B. (2002). « Les expérimentations des ONG en Amazonie », *Lusotopie*, pp. 263–282.

Callon, M. (1986). « Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique (1940/1948-)*, pp. 169–208.

Charmillot, M. (2008). « « Aider, c'est pas donné ! » Réflexions sur l'aide et le développement », *Nouvelle revue de psychosociologie*, pp. 123–138.

Charreire, S., & Huault, I. (2001). « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, n°3, pp. 31-55.

Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). « Sociologie des outils de gestion », *Paris: La Découverte*.

Cornwall, A., Guijt, I., & Welbourn, A. (1994). « Extending the horizons of agricultural research and extension: Methodological challenges », *Agriculture and Human Values*, pp. 38–57.

Dang, R. J. (2011). « L'intégration des PME au sein des dynamiques territoriales d'innovation: une approche fondée sur les connaissances. Les cas de deux clusters du Pôle de compétitivité SCS », thèse de doctorat, Université de Nice.

DeSanctis, G., & Poole, S. (1994). « Capturing the complexity in advanced technology use : Adaptive structuration theory », *Organization Science*, pp. 121-147.

De Vaujany, F.-X. D. (2005). « De la conception à l'usage: Vers un management de l'appropriation des outils de gestion ». Éditions EMS.

De Vaujany François-Xavier. (2006). « Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage », *Management & Avenir*, pp. 109.

- Eisenhardt, K. M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, pp. 532–550.
- El Fakir de La Laurencie, A. (2008). « Une analyse critique de l'usage de la R&D dans les processus de développement : marchés, institutions et espaces d'apprentissage interactif », thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Favreau, L., Échette, L., & Lachapelle, R. (2008). « *Coopération Nord-Sud et Développement: Le Défi de la Réciprocité* », PUQ.
- Favreau, L., Fréchette, L., & Larose, G. (2002). « Économie sociale, développement local et solidarité internationale : esquisse d'une problématique », *Nouvelles pratiques sociales*, pp. 15.
- Foucault, M. (1999). « Religion and Culture », Manchester University Press.
- François, A. (2003). « Le concept de développement: la fin d'un mythe », *L'information Géographique*, pp. 323–336.
- Freire, P. (1982). « Creating Alternative Research Methods », Londres, Monopoly.
- Gaspar D. (1999). « Gestion du cycle de projet : carences et aléas du cadre logique », *Le Courrier*, n° 173, pp. 75-77.
- Giovalucchi, F., & Olivier de Sardan, J.-P. (2009). « Planification, gestion et politique dans l'aide au développement : le cadre logique, outil et miroir des développeurs », *Revue Tiers Monde*, pp. 383.
- Glaserfeld, E. (1988). « Constructivism as a Scientific Method », *Scientific Reasoning Research Institute Newsletter*, pp. 8–9.
- Glaserfeld, E. von. (2001). « Constructivisme radical et enseignement », *Canadian Journal of Science, Mathematics and Technology Education*, pp. 211–222.
- Giddens A. (1987). « La constitution de la société », PUF : Paris.
- Guiderdoni-Jourdain, K. (2005). « L'intranet dans la E-RH : un outil à l'épreuve des processus de régulation entre acteurs RH », In M. K. V. G. F. Laval (Ed.), *e-RH : réalités managériales* pp. 175–192.
- GU-KONU, E. Y. (1984). « Le développement rural: que recouvrent les mots », *Paris, ORSTOM et Laboratoire de Sociologie et Géographie Africaine LA*, pp. 483–497.
- Jouët, J. (2000). « Retour critique sur la sociologie des usages », *Réseaux*, pp. 487–521.
- Kolb, D.A. (1984). « Experiential Learning », Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall.
- Kunanayakam, T. (2007). « Quel développement ? Quelle coopération internationale », Paris, crid.

- Latouche, S. (2001). « En finir, une fois pour toutes, avec le développement », *Le Monde Diplomatique*, pp. 6–7.
- Latouche, S. (2004). « Survivre au développement », Mille et une nuit, Paris.
- MacKenzie, D., Wajcman, J. (1985). « The Social Shaping of Technology: How the Refrigerator Got Its Hum, Milton Keynes », Open University Press.
- MAUSS, M. (1923). « Essai sur le don forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année Sociologique (1896/1897-1924/1925)*, pp. 30–186.
- Maxwell, J. (1999). « La modélisation de la recherche qualitative », Academix Press Fribourg.
- Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », *Communication à la conférence de l'AIMS*.
- Mendras, H. et M. Forsé. (1983). « Le changement social : tendances et paradigmes », Armand Colin, Paris.
- Michelle, G. G. L.-H., Goyette, G., & Lessard-Hébert, M. (1987). « La Recherche-Action: Ses Fonctions, Ses Fondements et Son Instrumentation », PUQ.
- Millerand, F. (2008). Usages des NTIC : « les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (1ère partie) », *Commposite*, pp. 1–19.
- Moigne, J.-L. L. (2003). « Le constructivisme. Tome 2, Epistémologie de l'interdisciplinarité », Paris: Editions L'Harmattan.
- Moison, J.-C. (1997). « Du mode d'existence des outils de gestion », *Actes Du Séminaire Contradictions et Dynamique Des Organisations-CONDOR-IX*, 6.
- Musca, G. (2006). « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement, Vol. 9*, pp. 153–176.
- Navarro-Flores, O. (2007). « Les relations de partenariat Nord-Sud: du paradoxe au compromis: une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale », *Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG, UQAM*.
- Naudet, J. D. (1999). « Trouver des problèmes aux solutions : 20 ans d'aide au Sahel », Paris, OCDE.
- OAKLEY, P., MARSDEN, D. (1986). « Vers la participation dans le développement rural », Genève, BIT.
- Orlikowski, W. J. (1992). « The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations », *Organization Science*, pp. 398–427.

Orlikowski, W. J. (2000). « Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations », *Organization Science*, pp. 404–428.

Paraponaris Claude, Simoni Gilda, « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue française de gestion*, n° 166, pp. 69–92.

Pascal, A. (2006). « Conception d'une solution TIC pour favoriser l'émergence de projets innovants: une approche usage-L'expérience KMP », thèse de doctorat, Université Nice Sophia Antipolis.

Pascal A., Thomas C. (2006). « Appropriation des TIC : vers une méthodologie de co-conception orientée usage : le cas KMP », In Grimand, A, Presses de l'Université de Saint Etienne, Saint-Etienne, pp. 105-122.

Perriault, J. (1994). « L'acquisition et la construction de connaissances par les jeux informatisés », *Réseaux*, pp. 57–70.

Platteau, J.-P. (2009). « Aspects institutionnels et distributifs des programmes de développement communautaire participatif » in : REMON M. (éd.), *ONG et acteurs locaux : l'ultime alternative ?*, Namur, Presses Universitaires de Namur, coll. « éclairage Nord-Sud ».

Powell, W., & DiMaggio, P. J. (1991). « The New Institutionalism in Organizational Analysis (2nd ed.) », Chicago, Ill.: University of Chicago Press.

Riot, J. (2014). « Construire l'innovation durable: Les instruments de la gestion environnementale », Paris: Presses de l'Ecole des mines.

Robey, D., Farrow, D. (1982). « User Involvement in Information System Development : A Conflict Model and Empirical Test », *Management Science*, pp. 73-85.

Rostow, W. W., Association, I. E., & others. (1963). « The economics of take-off into sustained growth », Macmillan London.

Rostow, W. W., & Du Rouret, M.-J. (1963). « Les étapes de la croissance économique », Editions du Seuil.

De Sardan, J.-P. O. (1995). « Anthropologie et développement: essai en socio-anthropologie du changement social », KARTHALA Editions.

Sen, A. (2000). « Development as Freedom », (Reprint edition) New York : Anchor.

Thietart, R.-A. (2014). « Méthodes de recherche en management (4e édition) », Paris : Dunod.

Traoré, A. (2008). « L'Afrique humiliée ». Fayard.

Tsoukas, H. (1989). « The Validity of Idiographic Research Explanations », *Academy of Management Review*, pp. 551–561.

Vedel T. (1994). « Introduction à une socio politique des usages, dans Médias et nouvelles technologies. Pour une socio-politique des usages », Sous la direction de A. Vitalis, Rennes : Éditions Apogée.

Von Hippel, E. (1976). « The dominant role of users in the scientific instrument innovation process », *Research Policy*, pp. 212–239.

Weick K. E. (1969). « The social Psychology of Organizing », Reading, MA: Addison Wesley.

## Table des matières

INTRODUCTION	7
CHAPITRE 1 : REVUE DE LA LITTERATURE	10
1. APPREHENDER LES DEBATS DE LA RECHERCHE SUR LE DEVELOPPEMENT	10
2. LE DEVELOPPEMENT DANS LES PRATIQUES DES ACTEURS D'APRES LA LITTERATURE	14
2.1. <b>Emergence du développement participatif dans la pratique et dans la littérature</b>	14
2.1.1. Le développement participatif selon Assogba	15
2.1.2. Une participation à deux échelles	17
2.2. <b>Les programmes de développement communautaire participatif :</b>	18
2.3. <b>Les techniques et outils du développement : des outils venus du nord</b>	20
2.3.1. L'étude d'un outil : l'exemple du « cadre logique »	20
CHAPITRE 2 : LE DEVELOPPEMENT SOUS L'ANGLE DES OUTILS DE GESTION	25
1. LES OUTILS DE GESTION : ECLAIRAGE CONCEPTUEL	25
1.1. <b>Le débat sur la technique et le social</b>	25
1.2. <b>Approfondissement du concept d'outil de gestion grâce à la distinction de plusieurs dimensions</b>	26
2. L'APPROPRIATION DES OUTILS DE GESTION TRADUIT EN TERME D'USAGE	30
2.1. <b>Les apports structurationnistes d'Orlikowski : la primauté de l'usage</b>	32
2.1.1. L'importance de la distinction entre appropriation et éaction chez Orlikowski	33
2.2. <b>Les apports de de Vaujany sur l'appropriation des outils de gestion</b>	35
2.2.1. Le caractère processuel de l'appropriation	36
2.2.2. L'appropriation comme processus intégrateur de l'usage dès la conception	38
2.2.2.1. La théorie de la « conception à l'usage »	40
2.2.2.2. La « théorie de mise en acte »	40
2.3. <b>L'appropriation : vers une dynamique d'action collective</b>	43
3. L'APPROPRIATION ET L'USAGE D'UNE TECHNIQUE PAR UNE MISE EN RELATION DURABLE DE PLUSIEURS ACTEURS	44
3.1. <b>Les réseaux et la mise en relation</b>	45
3.2. <b>Le modèle de la traduction</b>	46
3.2.1. Les quatre étapes de la traduction	47

3.3.	<b>Usages et traduction : les apports des travaux de Madeleine Akrich</b>	<b>49</b>
4.	<b>RECAPITULATIF DE LA LITTERATURE VERS LE CHEMINEMENT D'UN MODELE D'ANALYSE</b>	<b>51</b>
4.1.	<b>La théorie de l'appropriation des outils de gestion comme cadre conceptuel</b>	<b>51</b>
4.2.	<b>Cheminement conceptuelle</b>	<b>52</b>
	<b>CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU TERRAIN</b>	<b>53</b>
1.	<b>PRESENTATION DU TERRAIN</b>	<b>53</b>
1.1.	<b>Histoire de l'ONG Migrations &amp; Développement (M&amp;D)</b>	<b>53</b>
1.2.	<b>Valeurs de Migrations &amp; Développement</b>	<b>56</b>
1.3.	<b>Fonctionnement interne de l'ONG Migrations &amp; Développement</b>	<b>57</b>
2.	<b>POSTURE DU CHERCHEUR</b>	<b>59</b>
2.1.	<b>Positionnement épistémologique de l'enquêteur</b>	<b>59</b>
2.2.	<b>Méthodologie de recherche de l'étude d'un cas</b>	<b>61</b>
2.3.	<b>Processus d'analyse de notre cas : une démarche abductive</b>	<b>63</b>
2.4.	<b>Une enquête qualitative d'après une recherche action</b>	<b>65</b>
2.4.1.	L'observation participante	66
2.4.2.	L'intervention sur le terrain	67
2.4.2.1.	L'objet de recherche : la « Communauté de Développement Solidaire » (« CDS »)	67
2.4.2.2.	Mise en place de la recherche action	68
2.4.2.3.	La grille d'observation	69
2.4.2.4.	La récolte de données secondaires	70
3.	<b>MISE EN LIEN DES ELEMENTS CONCEPTUELS AVEC NOTRE PROCESSUS METHODOLOGIQUE ET NOTRE TERRAIN</b>	<b>70</b>
	<b>CHAPITRE 4 : RESULTATS DE L'ENQUETE</b>	<b>73</b>
1.	<b>PRISE EN COMPTE DU CONTEXTE SOCIO-POLITIQUE : VERS L'EMERGENCE D'UN NOUVEAU PROJET</b>	<b>73</b>
1.1.	<b>Un nouvel axe stratégique : développer une « Communauté de Développement Solidaire »</b>	<b>79</b>
1.2.	<b>Descriptif de l'outil d'après les concepteurs</b>	<b>81</b>
1.3.	<b>Une analyse de l'adaptation de M&amp;D par rapport à la capitalisation</b>	<b>84</b>



<b>2. L'ASSOCIATION MENE-T-ELLE LA CONCEPTUALISATION DE L'OUTIL D'APRES UNE PRISE EN COMPTE DES USAGES ?</b>	<b>86</b>
<b>2.1. Un processus de conception basé sur des enquêtes de terrain</b>	<b>86</b>
<b>2.2. Les résultats des multiples enquêtes quels usagers pour quels usages ?</b>	<b>88</b>
2.2.1. Les usagers acteurs institutionnels	89
2.2.1.1. Adaptations de M&D en fonction des enseignements de l'enquête	92
2.2.2. Les usagers membres de la diaspora	95
2.2.2.1. Ajustement de M&D en fonction des retours de l'enquête	101
<b>2.3. Analyse de la prise en compte des usages</b>	<b>103</b>
<b>3. LA MISE EN RELATION ET LA COMMUNICATION AUTOUR DE LA « CDS »</b>	<b>104</b>
<b>DISCUSSION ET CONCLUSION</b>	<b>107</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>112</b>
<b>TABLE DES MATIERES</b>	<b>118</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b>	<b>121</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX</b>	<b>121</b>
<b>TABLE DES ANNEXES</b>	<b>122</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXE N°1 : CADRAGE DU PROJET PLATE-FORME REALISE PAR UN CONSULTANT</b>	<b>123</b>
<b>ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME DE L'ASSOCIATION MIGRATIONS &amp; DEVELOPPEMENT</b>	<b>128</b>

## Table des figures

FIGURE 1: CHEMINEMENT D'UN QUESTIONNEMENT DE RECHERCHE ET D'UN CADRE D'ANALYSE.....	52
FIGURE 2: LES GRANDES ETAPES DE VIE DE M&D .....	54
FIGURE 3 : PROCESSUS DE RECHERCHE .....	65
FIGURE 4 : EQUIPE PLATE-FORME CDS .....	68
FIGURE 5 : MISE EN PERSPECTIVE DU CADRE D'ANALYSE ET DES RECOLTES DE DONNEES....	72
FIGURE 6 : FORMALISATION LES QUESTIONS RELATIVES A L'OUTIL.....	80
FIGURE 7: SCHEMA DES FONCTIONNALITES DE LA PLATE-FORME.....	82
FIGURE 8 : DESTINATION DES BENEFICES D'UN PROJET PAR RAPPORT AUX VOLONTES DES REpondants .....	98

## Table des tableaux

TABLEAU 1 : EXTRAITS DE « TROIS REGARDS SUR L'APPROPRIATION » (DE VAUJANY ET ALII, 2005, P. 28).....	39
TABLEAU 2 : RECAPITULATIF D'UNE ENQUETE DE TERRAIN : LA CAPITALISATION .....	74
TABLEAU 3 : RECAPITULATIF DES ENQUETES MENEES PAR L'ASSOCIATION.....	91
TABLEAU 4 : SYNTHESE RECAPITULATIVE DU PROFIL TYPE DU REpondant .....	96

## Table des annexes

ANNEXE N°1 : CADRAGE DU PROJET PLATE-FORME REALISE PAR UN CONSULTANT.

ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME DE L'ASSOCIATION MIGRATIONS & DEVELOPPEMENT.

## Annexes

### ANNEXE N°1 : CADRAGE DU PROJET PLATE-FORME REALISE PAR UN CONSULTANT



## Migrations & Développement

### Cadrage du projet d'une plateforme de la communauté de développement

Thameur HEMDANE

✉ thameur.hemdane@adiaspil.org

☎ +33 6 09 03 74 72

15/08/2014

## Le projet CdD

Document de travail

- Le projet consiste à développer et mettre en œuvre une plateforme qui permet de mettre en relation plusieurs acteurs afin de contribuer à la réalisation d'un projet de développement territorial. Ces acteurs peuvent être des migrants, des communes rurales, des associations villageoises, des coopératives...
- Le projet comporte 3 sous projets étroitement liés :
  1. Etude sur les migrants :
    - Etudier les différentes catégories de migrants et proposer une segmentation pertinente pour M&D.
    - Analyser les nouveaux besoins des migrants et leur motivation pour la contribution dans un projet de développement via une plateforme web.
  2. Accompagnement et formation des Communes Rurales :
    - Analyser la capacité des communes à identifier et exprimer leurs besoins / projets via un outil web.
    - Former les acteurs des Communes Rurales à l'utilisation de la plateforme.
  3. Développement et mise en production de la plateforme web :
    - Analyser les besoins et rédiger un cahier des charges.
    - Développer la plateforme web.
    - Tester la plateforme et valider son fonctionnement conformément au cahier des charges.
    - Rédiger un manuel d'utilisation et former les équipes / les utilisateurs à l'utilisation de la plateforme.



3

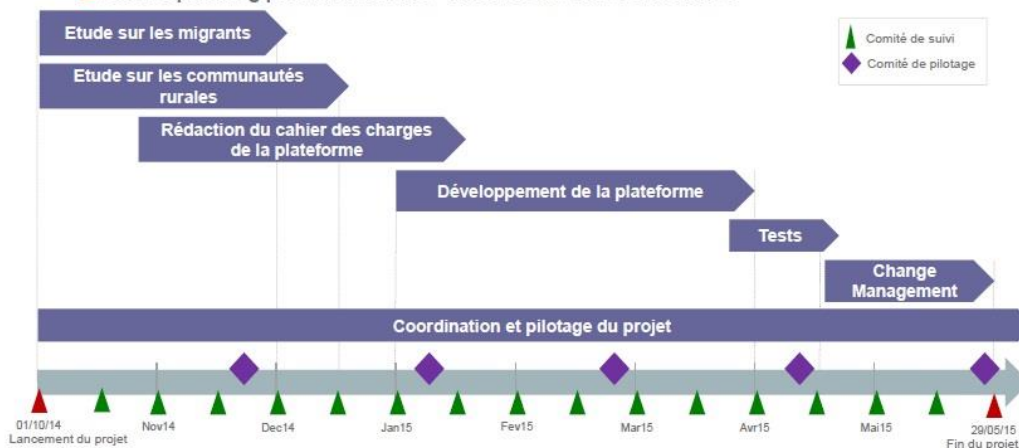
## Le macro planning prévisionnel

Document de travail

- L'estimation des charges pour la réalisation du projet (pour le détail cf. page 5):
  - 185 JH (jours Hommes) hors développement technique de la plateforme.
  - Une contingence supplémentaire de 10% est à considérer = 15 JH.
  - L'estimation de la charge de développement de la plateforme devra être réalisée par un professionnel.

200 JH

- Macro planning prévisionnel du 1<sup>er</sup> octobre 2014 au 29 mai 2015 :



4

# Le plan prévisionnel de charge

Document de

Les actions à mener	Les livrables associés	Charges en JH	Charges M&D	Charges Consultant
<b>Etude sur les migrants</b>				
Rechercher et identifier les réseaux de migrants marocains à intégrer dans le périmètre de l'étude	La liste des réseaux et leurs contacts	21	10	11
Rédiger un questionnaire	Le questionnaire	1	1	
Diffuser le questionnaire dans les réseaux		2	0,5	1,5
Rédiger un guide d'entretien	Le guide d'entretien	1	1	
Définir un échantillon de personnes à interroger	La liste des personnes et leurs catégories	2	0,5	1,5
Mener les entretiens et rédiger les retours (10 entretiens)	Les retours d'entretiens	10	5	5
Analyser les retours et rédiger une note de synthèse sur les catégories de migrants et leurs besoins	Une note de synthèse	4	1	3
<b>Etude sur les communes rurales</b>				
Identifier les communes qui vont participer au projet	La liste des communes	24	24	0
Définir les PCD qui seront sélectionnés dans le projet	La liste des PCD et leurs contenus	3	3	
Analyser les besoins et les contraintes des Communes liés à l'utilisation de la plateforme (3 CR)		3	3	
Rédiger une note de synthèse	Une note de synthèse	15	15	
		3	3	
<b>Développement et mise en production de la plateforme web</b>				
Analyser les besoins et rédiger un cahier des charges de la plateforme	Le cahier des charges	56,5	45	11,5
Rédiger les spécifications techniques	Les spécifications techniques	25	15	10
Développer la plateforme	Les codes sources			
Rédiger le cahier des tests utilisateurs	Le cahier des tests utilisateurs	5,5	5	0,5
Tester la plateforme		11	10	1
Rédiger le contenu éditorial de la plateforme	Le contenu éditorial	15	15	
<b>Change Management</b>				
Rédiger un support de formation	Un support de formation	43	41	2
Former les personnes concernées dans les Communes (3CR, 9 sessions de formation)		5	4	1
Rédiger le manuel d'utilisation de la plateforme	Le manuel d'utilisation de la plateforme	9	9	
Former les équipes M&D à l'utilisation de la plateforme (3 sessions de formation)		6	5	1
Community Management en amont du lancement de la plateforme pour constituer la 1ère communauté communication (FB, Twitter, newsletter...)		3	3	
		20	20	
		40,5	35	5,5
<b>Coordination, Suivi et pilotage du projet</b>				
Coordination entre les différents acteurs du projet		15	15	
Organiser un comité de suivi et de coordination bimensuel (15 Comités)	Support et compte rendu de comité	18	15	3
Organiser un comité de pilotage toutes les 6 semaines (5 Comités de Pilotage)	Support et compte rendu de comité	7,5	5	2,5
<b>Total des Charges</b>		<b>185</b>	<b>155</b>	<b>30</b>

▪ Ce chiffrage se base sur les discussions établies lors des réunions du 9 et 24 juillet 2014

▪ L'estimation de la charge de travail pour chaque tâche inclut toutes les actions afférentes à la réalisation de cette tâche (réflexion, rédaction, animation de réunion, échange avec les acteurs, validation ...)



## Les ressources du projet

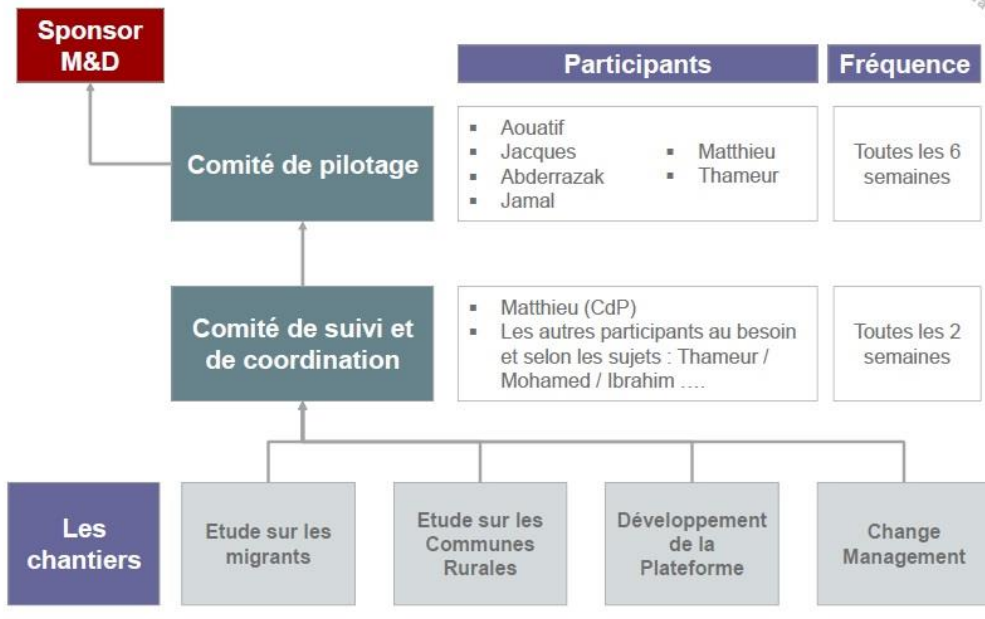
Document de travail

### □ Les ressources du projet :

- **Matthieu Laurentin** : Chef de projet, 0,5 ETP (50% de son temps) ~ 80 JH
  - ✓ En charge de la coordination globale du projet et de l'organisation des comités de suivi et de pilotage.
  - ✓ Contribue aux actions liées à l'étude sur les migrants, à la rédaction du cahier des charges, aux tests et au change management.
- **Thameur Hemdane** : Consultant (30 JH)
  - ✓ Apporte son expertise et intervient principalement sur l'étude sur les migrants, l'analyse des besoins et la définition des fonctionnalités de la plateforme.
  - ✓ Apporte son soutien au chef de projet sur la gestion de projet.
- **Ibrahim Ajaja** : Web développeur
  - ✓ En charge de tous les aspects techniques liés à la conception et le développement de la plateforme et de sa mise en production.
- **Mohamed Mansour** : Articulation entre la CdD et les acteurs locaux (33 JH)
  - ✓ Intervient sur l'étude sur les communautés et sur la formation et l'appropriation de la plateforme par les communes.
- **Volontaires / Compétences pro bono** : 50 JH + 20% de formation = 60 JH
  - ✓ Ces personnes viendraient en appui à Matthieu.
  - ✓ Elles interviendraient sur la phase de test de la plateforme, sur la rédaction de son contenu éditorial et sur la phase de « community management » qui viendraient en amont du lancement de la plateforme.

# La gouvernance du projet

Document de travail





# ANNEXE N°2 : ORGANIGRAMME DE L'ASSOCIATION MIGRATIONS & DEVELOPPEMENT

