

DOSSIER

LUTTE CONTRE LA PRÉCARITÉ ÉNERGÉTIQUE ET TRAVAIL DE RÉSEAU : QUELLES LOGIQUES D'ACTION ? (2/2)

2. LES CONDITIONS D'ÉVALUATION ET D'ESSAIMAGE D'UN RÉSEAU DE CONNEXION

Par Jacqueline Fastrès

Le Plan wallon de lutte contre la pauvreté comporte un volet consacré à la lutte contre la précarité énergétique. Dans ce cadre, le Gouvernement wallon a commandité une recherche portant sur l'évaluation des dispositifs d'accompagnement destinés aux publics en situation de précarité énergétique¹. Cette recherche a été réalisée conjointement par le RWADE, le RWLP et RTA, En prolongement de cette recherche, nous avons décidé d'explorer une piste qui avait été mise en avant par les professionnels issus de divers type de services : la nécessité de travailler davantage en réseau afin de se renforcer mutuellement dans le service à apporter aux bénéficiaires. Deux opérateurs ont particulièrement retenu notre attention, pour leur pratique « intuitive » du réseau : le Logis Châtelettain, une SLSP (société de service public de logement), et l'asbl Empreintes, pour son projet Eco Watchers. Respectivement, pour ces deux services, nous avons interviewé Dorothee Minot et Stéphanie De Tiège.

Accéder à la présentation des projets

Notre question de recherche était la suivante : au-delà de l'intuition, était-il possible d'identifier une ou des logiques de réseau mise en œuvre par ces deux services ? Et à partir de cette expérience, de proposer une méthodologie d'essaimage de ce type de travail ?

A entendre les deux témoins, c'est le modèle du réseau de connexion qui s'est imposé à nous. Ce modèle a été développé par les sociologues de l'acteur-réseau dans leur étude des conditions de développement de l'innovation.²

Les services appelés à travailler en réseau dans les questions énergétiques ont un objectif commun (les aides à l'énergie pour les personnes précarisées), mais leurs missions sont différentes, et leur articulation délicate (services publics/associatifs ; services généralistes/services spécialisés ; aides offertes de nature et d'ampleur très diverse ; degré de proximité/distance avec les bénéficiaires variable ; degré de contrainte par rapport aux bénéficiaires différent).

Le réseau de connexion semble donc approprié parce que son principe moteur est la différence, voire la divergence. Souvent, on travaille en réseau parce qu'on identifie un consensus entre les protagonistes, et la divergence est jugée contre-productive.

1 *Précarité énergétique et restriction du sens de la vie. Quels dispositifs d'action ? Etude sur l'évaluation et rationalisation des dispositifs d'accompagnement des publics en situation de précarité énergétique en Wallonie*, novembre 2016.

2 Nous avons développé la description de ce type de réseau dans notre analyse « Typologie du travail en réseau », 2009, en ligne, www.intermag.be/images/stories/pdf/reseau4_action.pdf.

Ici, c'est l'inverse : c'est la différence/divergence qui est le moteur. C'est elle qui nécessite que quelque chose soit reconnecté, sinon rien ne se passe. Elle doit donc être acceptée comme moteur.

Nous en avons décrit les conditions de création et de fonctionnement dans une première analyse³, en illustrant notre propos avec de larges extraits d'interviews des deux témoins.

Dans cette nouvelle analyse, nous souhaitons nous arrêter à deux autres points-clés de la mise en place d'un réseau de connexion.

- Quelles sont les conditions d'évaluation de ce type de travail en réseau ? Pour y répondre, il faut savoir quels seront les critères d'évaluation ; autrement dit, comment répondre à la question « ce travail de réseau a-t-il été efficace ? », si ce n'est en définissant le modèle d'efficacité sur lequel on se basera ?
- Comment favoriser l'essaimage de ce type de réseau, sans en gauchir l'esprit ni faire fi des spécificités des partenaires potentiels (dont on a dit qu'ils étaient différents, si ce n'est divergents).

PREMIÈRE PARTIE : LES CONDITIONS D'ÉVALUATION D'UN RÉSEAU DE CONNEXION

« NE REÇULONS PAS DEVANT LES MISES À L'ÉPREUVE »

Les professionnels rencontrés lors de la recherche ont indiqué sans ambiguïté que leur travail auprès des bénéficiaires, où qu'il se situe, gagnerait à s'intégrer dans une logique de prévention plutôt que de colmatage.

Dorothee Minot remarque ainsi : Je pense que ça vaut la peine de se dire que ça vaudrait vraiment la peine d'octroyer des financements, plus que par l'intermédiaire encore d'appels à projets, des financements récurrents pour travailler la prévention qui, justement, quand je vous dis que la prévention permet d'éviter certains coûts.

Le réseau de connexion nous semble un modèle adéquat pour les actions qui se situent dans une logique de prévention. Comme nous l'avons vu, il requiert la mise en place d'un certain nombre de processus pour pouvoir réellement fonctionner.⁴

Plus largement, ce patient travail d'intéressement, de construction dans et par l'action, nécessite un point de vue sur son efficacité qui soit congruent à ses conditions de fonctionnement. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons insister sur cette question de l'efficacité, car elle est bien entendu liée aux effets souhaités pour l'action mise en place ainsi qu'à l'évaluation de celle-ci en vue d'un essaimage.

Nous nous attacherons donc ici :

- à décrire un modèle d'efficacité que nous nommerons « de propension » ;
- à le mettre en relation avec les conditions d'évaluation de l'action.

³ J. Fastrès, « Les conditions de création et de fonctionnement d'un réseau de connexion », 2017, en ligne, www.intermag.be/596.

⁴ *Ibidem*.

1. UN MODÈLE D'EFFICACITÉ

Dans nos sociétés occidentales, le modèle d'efficacité qui est de plus en plus subrepticement imposé à chacun, comme « allant de soi », présenté comme universel et seul garant d'une action efficace, et donc seul éligible, est un modèle instrumental de l'efficacité.⁵ Cependant, c'est loin d'être le cas. François Jullien⁶, philosophe et sinologue, démontre la difficulté qu'a toujours éprouvée la pensée européenne à théoriser l'efficacité. Il oppose à cette difficulté l'approche chinoise de la stratégie, qu'il commente à partir de textes fondateurs, dont un certain nombre datent du V/VI^{ème} siècle avant notre ère.

DEUX PARADIGMES DE L'EFFICACITÉ

Nous avons tenté de dégager de l'ouvrage de F. Jullien les composantes principales de ces deux paradigmes et de les systématiser, comme le tableau suivant peut en rendre compte :

	Modèle instrumental	Modèle de propension
Logique de conception	Modélisation de l'action	Inscription dans le processus
Ressort de l'action	Application	Exploitation
Stades de l'action	Visée, objectifs, patron, exécution	Supputation, accompagnement, consolidation
Rapport à l'environnement	Rupture du tissu	Appui sur la configuration
Mode d'efficacité recherché	Direct	Indirect
Mode d'effectuation	Planification préalable Engagement/frappe	Pas de détermination préalable Déroulement/adaptation
Attitude prioritaire	Volontarisme	Implication
Logique de lieu	Attributions spécifiées	Sans lieu propre
Logique de temps	Courte, intensive, maîtrisable	Longue, lente, progressive
Acte décisif	Frappe anticipative	Double amorce
Mode énergétique	Rapport de force	Souplesse
Mode de couverture	Saturation et empilement	Désaturation
Critère de cohérence	Respect de la ligne directrice	Polarité interactive
Qualité de résultat	Visibilité	Discrétion

La logique de conception de l'action dans le modèle instrumental s'appuie sur une **modélisation** préalable au déroulement, une sorte de « forme idéale », posée comme but ; le ressort de l'action est bien alors **l'application** (s'étant d'abord retiré du monde pour élaborer un modèle, « on passe ensuite à l'action »).

Le modèle de propension s'appuie sur **l'exploitation** du potentiel déjà présent dans la situation ; il s'inscrit dans le **processus** qui y est déjà actif, pour le faire évoluer :

5 Nous avons développé ces paradigmes d'efficacité dans J. Fastrès et J. Blairon, *La prévention, concept en déperdition ?*, Luc Pire, collection « Détournement de fond », 2002.

6 F. Jullien, *Traité de l'efficacité*, Paris, Grasset, 1996.

Il en résulte deux modes d'efficacité renvoyant à deux logiques concurrentes : à côté du rapport de moyens à fin, qui nous est le plus familier, le rapport de condition-conséquence est celui qu'ont privilégié les Chinois. Dès lors que la stratégie consiste à faire évoluer la situation de façon telle, en se laissant porter par elle, que de son potentiel accumulé résulte naturellement l'effet, il n'y a plus à opter (entre des moyens) ni plus à peiner – en vue d'atteindre la fin. Quittant une logique de la modélisation (se fondant sur cette construction d'une forme-fin), on passe alors dans une logique du processus (...) (F. Jullien p. 54).

Dans le modèle instrumental, « *les yeux fixés sur le modèle* » (p. 11), on parcourt les étapes suivantes : on détermine la **visée** (la forme idéale) ; on la décompose (le plus souvent) en **objectifs** ; on construit un « patron » pour l'action ; on passe à **l'exécution**.

Le modèle de propension cherche à ce que « *l'effet résulte progressivement de lui-même, et qu'il soit contraignant* (p. 52) », parce que la situation le contient. Il s'agit dans ce cas de **supputer** les forces en présence, de « *partir d'une évaluation minutieuse du rapport des forces en jeu pour s'appuyer sur les facteurs favorables impliqués dans la situation et les exploiter continûment au travers des circonstances rencontrées* » (p. 52) ; ensuite, il faut **accompagner** le déroulement (développer le potentiel de la situation) et **consolider** l'effet obtenu.

On s'appuie donc sur la **configuration** de la situation (« *épousant si bien la circonstance (...) qu'elle me fournit chaque fois une prise dont je peux profiter ; et me laissant ainsi continûment porter par la situation, j'accrois au fur et à mesure mon emprise* » (p. 38)).

« *Ne s'immobilisant dans aucun plan, ne s'enlisant dans aucun projet, sa stratégie (celle du sage) est sans fond. « Insondable » pour les autres, « inépuisable » pour lui.* » (ibidem).

Situation tout autre dans le modèle instrumental : l'extériorité de la conception conduit peu ou prou à la **rupture** du tissu des choses : « *Du seul fait qu'elle intervient dans le cours des choses, l'action est toujours dans un rapport d'ingérence à leur égard, son initiative la rend intrusive ; comme elle vient d'ailleurs (en introduisant plan-projet-idéal), elle ne se départ pas d'une certaine extériorité vis-à-vis du monde et se trouve donc toujours relativement en porte-à-faux avec lui – elle restera arbitraire. Arbitraire et importune.* » (p. 70).

Paradoxalement, l'extériorité de la pratique instrumentale par rapport à l'action la pousse à rechercher un effet **direct** (dans une optique de maîtrise). Après la planification préalable, on « **engage** l'action » : celle-ci s'effectue sur le mode de la **frappe volontariste** : l'agent se conduit en « **énergumène** » (p. 71) :

« *Cette action relevant d'un plan et conduisant au but correspond en guerre à l'ENGAGEMENT, et c'est à partir de cette « unité » que la guerre est analysable : on concevra la « tactique » comme la théorie relative à l'usage des forces armées dans l'engagement, et la « stratégie » comme la théorie relative à l'usage des engagements au service de la guerre* » (p. 62).

Le modèle de propension vise à « *rendre sa conduite en phase avec l'évolution des choses* » (p. 67) ; il n'exige pas de détermination préalable, étant **adaptation** constante. L'action se fonde dans la durée, épouse les processus en cours, infléchit leur déroulement parce qu'elle a accumulé du potentiel ; elle est transformation.

« (...) *ce n'est plus moi qui impérativement le veux, mais la situation qui progressivement l'implique : l'injonction s'est adroitement coulée dans le cours des choses et ne s'y reconnaît plus.* » (p. 73)

« *Ainsi, ceux qui sont experts dans l'art de la guerre soumettent l'armée ennemie sans engager le combat ; ils prennent les villes sans les attaquer et ruinent un pays sans opérations prolongées.* » (p. 63)

L'opposition entre les deux modèles pour ce qui concerne leur mise en œuvre est on ne peut plus nette :

« *L'efficacité de l'action est directe (de moyen à fin) mais elle est coûteuse et risquée ; celle de la transformation est **indirecte** (de condition à conséquence), mais elle se rend progressivement imparable.* » (pp. 63-64).

On imagine sans peine que les logiques d'espace et de temps qui sont déployées dans les deux modèles sont elles aussi antinomiques.

Le modèle instrumental de l'action par engagement cible, spécifique, attribue un **espace** à un agent déterminé ; dans le modèle de propension (de transformation plutôt que d'action au sens strict), le « *déploiement est toujours global* », « *non localisable* ». « *Son effet, par conséquent, est diffus, ambient, jamais cantonné.* » (p. 73).

La logique **temporelle** de l'un est courte, intensive, maîtrisable, délimitée ; celle de l'autre est longue, lente, progressive, continue.

Puisqu'il s'agit d'actions de prévention dans ce travail, il importe de montrer que les actes décisifs, dans ce cas, seront eux aussi opposés ; pour le modèle instrumental, c'est la **frappe anticipative** qui compte, dans un rapport de force (il s'agit de déployer « les gros moyens » avant qu'il ne soit trop tard).

Le modèle de propension, quant à lui, met en avant la notion de « *double amorce* » :

En effet, le « *potentiel de la situation vient de loin (...). Dans l'optique de la transformation, l'occasion n'est plus que l'aboutissement d'un déroulement, et la durée l'a préparée ; d'où, loin de survenir à l'improviste, elle est le fruit d'une évolution qu'il faut prendre à son départ, dès qu'elle apparaît. (...) derrière l'occasion qu'on croit voir surgir à l'improviste, et dont il faut savoir à l'instant profiter, s'en profile une autre, en amont d'elle, qui est le point de départ du processus engagé et dont celle-là procède au terme du déroulement. Nous avons affaire, en effet, non pas à un mais à deux instants cruciaux (...) : celui, terminal, où l'on tombe enfin sur l'ennemi avec un maximum d'intensité, au point que celui-ci se trouve aussitôt défait ; et celui, initial, où a commencé à s'opérer le clivage à partir duquel le potentiel a progressivement basculé d'un des deux côtés.* » (p. 84).

Il nous paraît que le concept de « double moment crucial » (ou de **double amorce**) est fondamental en ce qui concerne la prévention ; pour F. Jullien, en effet, la double amorce est efficace parce qu'elle conjugue la continuité et la vitesse, l'imperceptible et le décisif :

« *De cette précieuse notion d'amorce, la leçon est donc facile à tirer : le potentiel de la situation qu'on voit surgir à l'occasion était à déceler à sa première préfiguration ; car au lieu que cette occasion soit fugitive, on pouvait en suivre alors pas à pas le déploiement et donc être sûr - et prêt - de frapper au bon moment. Toute l'attention stratégique est donc à reporter à ce stade initial, en amont de l'« occasion », **moment discriminant bien que non encore patent**, qui fait imperceptiblement pencher la situation, et d'où découlera progressivement le succès. Là est le premier déclenchement, secret mais commandant l'autre, où se « tranche » de la façon la plus subtile ce qui fera ensuite tout basculer.* » (p. 85).

A la frappe anticipative, trop souvent « *arbitraire, importune* » et disproportionnée, doublement décalée (toujours déjà trop tard par rapport au stade initial et souvent à côté de l'occasion réelle), la notion de « double amorce » substitue une véritable anticipation, qui permet d'être prêt et sûr d'intervenir au bon moment.

Encore faut-il noter que les conditions d'exercice de la double amorce ne sont pas du tout celles de l'action instrumentalisée.

Là où celle-ci a tendance à saturer la situation, quitte à **empiler** chaotiquement les structures et les agents, ajoutant sans cesse, au nom de « besoins » non couverts et nouvellement détectés, des programmes faussement novateurs aux programmes anciens, partageant abstraitement les territoires et les responsabilités, attribuant des « zones spécifiques » qui se recouvrent partiellement « sur le terrain », s'annulent souvent et se délégitiment réciproquement (quitte à se renvoyer qui l'innovation prétendue, qui le droit du premier occupant), le modèle de propension vise à la **désaturation** :

« Car si tout est rempli, il ne reste plus aucune marge pour opérer ; si tout vide est éliminé, est aussi détruit le jeu qui permettait le libre exercice de l'effet. Devenu opaque et rigide, sans plus aucun vide pour l'habiter, le réel se trouve inhibé ; et cet avertissement vaut aussi (d'abord) sur le plan politique : ce trop plein qui l'encombre est, nous l'avons vu, celui des règlements et des interdits qui, en se multipliant, finissent pas entraver la société et font qu'on ne peut plus y évoluer à son gré. » (p. 136).

Pour « rendre au réel sa capacité d'essor » (*ibidem*), il convient donc de « dissoudre en elle (la conscience) les points de focalisation auxquels conduisent inévitablement idées et projets » (p. 91) : si le critère de cohérence du paradigme instrumental est bien le **respect de la ligne directrice**, la pensée chinoise de la stratégie y verra une partialité rigide, trop individuelle. Le « sage/stratège est, lui, en mesure d'épouser la cohérence d'ensemble du devenir » (p. 91) ; il est notamment sensible aux dimensions d'interaction et de **polarité** qui sont à l'œuvre dans tout processus (p. 36).

Surtout, enfin, la qualité du résultat s'oppose de manière radicale : là où la pensée instrumentale réclame des résultats visibles, spectaculaires (« Comme elle intervient arbitrairement et qu'elle est isolée, cette action se démarque et fait saillie dans les cours des choses, donc on la remarque : en forçant le cours des choses, elle force aussi notre regard. De plus, comme elle est personnelle et renvoie directement à un sujet donné (même collectif), elle se laisse aisément repérer (...) Mais cet aspect spectaculaire n'est que la contrepartie de son peu d'emprise sur la réalité – de ce qu'elle est à la fois ARTI- et SUPER-ficielle : un simple épiphénomène, en somme, se détachant momentanément comme une traînée d'écume sur le fond silencieux des choses – mais bientôt englouti » pp. 70-71), le modèle de propension se déploie **discrètement** : pour lui, « un effet ne se mesure pas à ce que l'on voit, à la conscience qu'on en prend, et donc au fait qu'on en parle » (p. 127).

On ne s'attribue pas l'effet - « (...) « occuper l'effet » (...) implique que, l'occupant comme une position, on empiète du même coup sur celle des autres, et l'effet se trouve compromis par cette rivalité, sa durée n'est plus sûre. Il suffit, en revanche, de ne pas occuper l'effet pour qu'il « ne nous quitte pas » : au lieu de le précariser en le rivant à sa personne, on le laisse appartenir au monde qui l'a fait exister – on le rend à son immanence. Une autre formule dit au mieux cette discrétion stratégique : « que l'effet s'ensuive et que soi-même on se retire ». Car elle dit deux choses à la fois : que l'effet « s'ensuive » à titre de résultat, il est de l'ordre de la conséquence – non du projet ; et aussi que, au lieu de se poser soi-même comme l'auteur de l'effet, et d'en tirer du prestige, on cède la place aux facteurs porteurs de l'effet, pour les laisser pleinement jouer. » (pp. 130-131).

2. MODÈLE DE PROPENSION ET RÉSEAU DE CONNEXION

Dans les propos des témoins professionnels que nous avons collectés, le modèle de propension transparaît de manière sous-jacente.

L'appui sur la configuration, en particulier, est bien présent **à tous les stades** du développement des projets :

- L'importance d'une dynamique ascendante a été soulignée par les professionnels. C'est la réponse à des demandes et à l'observation locale minutieuse des réalités de terrain qui motive un engagement des services. Il s'agit là du fondement de l'action communautaire, qui consiste à réaliser un travail sur l'environnement des personnes (environnement étant entendu dans son sens large) afin de peser sur celui-ci et de tenter de l'améliorer. La dynamique ascendante suppose une inscription dans le processus.
- Ce sont des rencontres, pas nécessairement programmées, qui sont à l'origine d'idées inattendues permettant l'émergence de l'innovation.
- Le développement des actions se coule dans les occasions, s'appuie sur des ressources présentes ou potentiellement présentes dans la configuration, ou au contraire absentes, ce qui peut donner lieu à des modifications, ajustements, tâtonnements, qui peuvent paraître erratiques à un regard par trop influencé par une logique instrumentale, mais qui sont autant de leviers pour rendre l'action plus performante parce que plus adaptée au terrain.
- C'est aussi cette adaptabilité qui rend possible une double amorce. Un bon exemple nous en est donné avec le groupe d'Eco Watchers, qui, après avoir travaillé longuement sur des questions d'économies d'énergie, finit par se lancer dans une démarche d'interpellation politique, absolument pas prévue au départ. C'est parce que les conditions s'étaient construites progressivement et que les points de vue des uns et autres avaient pu évoluer que cette mobilisation a été possible.
- Le surgissement de l'inattendu est toujours permis, n'est pas vécu comme un échec, alors que la linéarité de l'instrumental ne pourrait que le déplorer. Ainsi, les « résultats » obtenus par les groupes Eco watchers pourraient sembler « à côté » s'ils étaient vécus dans une logique instrumentale, alors qu'ils révèlent un bénéfice considérable en terme de capital symbolique pour les bénéficiaires, mais aussi un renforcement indéniable pour les professionnels, qui eux aussi souffrent bien souvent de solitude institutionnelle.

Stéphanie De Tiège : En tout cas, quand on évalue le projet, à la fin du parcours avec les personnes j'ai toujours un moment où je placarde un panneau avec des post-its et je leur demande de me donner des mots qui, voilà, qu'ils ont envie de dire quand ils pensent au projet et quand ils pensent à ce qu'ils ont vécu durant tout le parcours. Et les premiers mots qui sortent toujours, ce n'est pas l'énergie, ce n'est pas les économies d'énergie, c'est l'amitié, c'est la chaleur, c'est l'accueil, c'est la valorisation, c'est le regard de l'autre, c'est tout le... c'est simplement, de créer un espace dans lequel les gens peuvent prendre une place. Et la place qu'ils ont envie de prendre, et pas de leur imposer ce qu'ils « doivent être » aux yeux des autres. Et je crois vraiment que le projet a ce renforcement positif des personnes, et parce qu'ils se sentent aussi terriblement moins seuls ; ce sentiment de solitude et de responsable est énorme. Et on ne cesse de le renforcer. Quand on a des « tuteurs » énergie qui viennent faire des visites énergétiques et qui viennent leur dire que leurs problèmes d'humidité c'est de leur faute parce qu'ils n'auraient pas assez bien le logement ; ce sont des bêtes exemples, mais... et donc, l'impression d'être responsables de leur situation, alors que là, ben, ils se rendent compte qu'il y en a beaucoup d'autres qui sont comme ça, dans la même situation et s'il y en a plus d'un qui est dans la même situation, ce n'est pas nécessairement la personne elle-même qui en est responsable. C'est pour cela que je crois très fort à la force du collectif, parce qu'elle renforce chacun dans ses capacités, dans ses compétences,

pour pouvoir être plus à même de pouvoir agir. Elle permet d'accélérer les changements parce qu'on est motivés par les uns, les autres, et elle crée des liens d'amitié qui perdurent au-delà du projet. Et ça, ce sont des choses que l'on sème, et dont on a pas besoin d'être encore présents par la suite. Et donc, voilà, je pense que tout ça fait qu'à un moment donné, les personnes sortent de leur problématique et de l'enlèvement dans lequel elles sont, et que ce n'est pas en agissant uniquement sur l'énergie qu'on y arrive. C'est prendre la complexité de la problématique, et de, enfin, la précarité énergétique est une précarité qui englobe pleins d'autres problématiques.

J'ai l'impression, moi, de faire plus un travail social que de faire un travail « environnemental » ou sur l'énergie spécifiquement, parce que, voilà, fondamentalement ce n'est pas ça qui m'intéresse et ce n'est pas ça qui va changer les choses, si on prenait uniquement sous « ok, notre but c'est de réduire les consommations, c'est de ci, c'est de là... » non, je pense que l'important, ce qui est important c'est de créer la relation entre les gens et de créer une relation envers la personne elle-même. Voilà. C'est ma conviction.

3. LA QUESTION DE L'ÉVALUATION

On l'a compris, l'acte d'« évaluation » d'un projet doit également être congruent au modèle d'efficacité qui a présidé à sa mise en œuvre. Si, dans le modèle instrumental, il paraît logique qu'on compare le point d'arrivée avec le point de départ, puisque le ressort de l'action est l'application (d'une visée, des objectifs prévus, du « patron » établi, de l'application de celui-ci), il n'en est pas de même dans le modèle de propension, ni dans le réseau de connexion qui le porte.

Pour Madeleine Akrich, on a trop tendance à évaluer l'innovation a posteriori, en ne prenant en compte que le point de départ (l'idée) et celui d'arrivée (la réalisation), ce qui mène à des explications univoques (du type : « les gens n'aiment pas changer de comportement » ou « l'idée était mauvaise »), et ce qui fausse le point de vue : même si certaines données ne sont pas fausses, « en tant que résultat final de l'innovation, elles doivent être archéologisées, **elles sont à expliquer, plutôt qu'explicatives** ». Il faut en effet tenir compte du fait que « Une idée, c'est peu, dans le sens où entre ce qui est décrit comme l'idée initiale et le résultat final du processus de l'innovation, les liens sont parfois faibles : **il n'y a pas de génétique imaginable de l'innovation**, il est impossible d'inférer la forme du produit du « germe » qui lui a donné naissance. **Les moyens et les ressources recrutées en cours de chemin sont aussi déterminantes pour faire prendre corps au projet que le principe de départ.** »

Ces moyens et ces ressources ne vont pas de soi, et représentent un investissement considérable dont il faut prendre toute la mesure lors de l'évaluation du projet.

Je pense que quand on y croit et quand on est réellement convaincus du fait de tout le travail d'analyse qu'on a mis en place en amont, que le projet répond réellement à un besoin, ce n'est pas difficile. Mais il faut y croire. C'est pour cela que moi je ne suis pas pour le développement éperdu de projets. Je pense qu'il faut toujours être très pertinent, et ne pas se perdre dans les projets qu'on met en place. Notre analyse conjoncturelle, l'analyse que l'on peut tirer des contacts individuels et même collectifs qu'on a avec les locataires doit toujours être prédominante et prépondérante dans la mise en œuvre des projets. Et en même temps, au moment où on se dit qu'il y a un besoin qui est là et qu'un projet doit être mis en place, on doit toujours savoir si on aura le temps de mener ces projets à bien. Il ne suffit pas d'avoir un besoin et une idée, il faut aussi au moment où on prend la décision de se lancer dans le développement du projet savoir si on aura réellement le temps de pouvoir le développer, parce que, comme vous l'avez compris par vous-même, développer un projet ça prend énormément de temps. Et puis, une fois qu'on l'a développé, il faut le faire vivre. Et ça aussi ça prend énormément de temps dans l'analyse, la réflexion, la mobilisation du public, les réunions avec les partenaires. C'est un gros investissement, et quand il y a des appels à projet qui sont lancés par des fondations ou que le ministre peut lancer un appel à projet, et qu'à la clé il y a une somme à distribuer, je trouve qu'il est parfois dommage de voir le... c'est tellement... l'argent qui est alloué, c'est tellement peu par rapport au travail que ça demande,

que je pense qu'il y a des gens qui ne répondront même pas à un appel à projet tellement ils se disent « mais qu'est-ce qu'on peut faire avec ça ? » ce ne sera pas suffisant.

Pour se développer, un projet doit aussi pouvoir être mis à l'épreuve, c'est ce qui le mène vers l'excellence.

Le projet du Logis Châtelettain n'est pas à l'abri d'épreuves, Dorothée Minot en est bien consciente, mais les prend pour ce qu'elles sont, c'est-à-dire des données « à expliquer plutôt qu'explicatives ».

Dans la mise en place des actions communautaires, parfois ce qui peut arriver c'est qu'on pense répondre à un besoin – et c'est un peu ce qu'on vit dans le démarrage de tout projet – on sait que le projet répond à un besoin parce que les locataires l'ont verbalisé, et au moment où le projet est mis en œuvre, parfois, il n'y a personne qui vient ou qui frappe à la porte. On doit pouvoir le gérer, et c'est parfois une frustration difficile à gérer par les professionnels au vu de tout l'investissement, de tout le travail de réflexion qu'on y a mis. Maintenant, c'est toujours cette phase aussi, c'est accepter la phase de démarrage et ne jamais percevoir l'absentéisme des locataires comme un échec, mais toujours se questionner sur « pourquoi est-ce qu'ils ne viennent pas ? Est-ce qu'on a bien communiqué ? Est-ce qu'ils perçoivent les intérêts du projet ? ». À ce moment-là, on va se baser sur – on a des relais, des habitants relais dans tous les quartiers – alors on va les convier autour de la table pour faire d'eux des porteurs de parole auprès des autres, pour faire des distributions d'avis, faire du porte à porte, des choses comme ça. Ça, c'est parfois une mauvaise surprise à laquelle on peut être confrontés, et je pense que dans le démarrage de tout projet on est un peu confrontés à (oui, ça tâtonne un peu au départ) ça tâtonne toujours un peu au départ, le but, c'est que chaque personne autour de la table, et ça, c'est très important, soit consciente que ça fait partie de la mise en œuvre de nouveaux projets, et que parfois, malgré cet absentéisme, il faut continuer à motiver des partenaires qui sont autour de la table, en se disant que ça vaut la peine de persévérer parce qu'à un moment donné, ça aboutira à quelque chose.

Les mises à l'épreuve sont importantes aux yeux de Madeleine Akrich (sociologue de l'acteur-réseau), mais elles doivent être prises en compte dans l'évaluation qui sera faite.

Ne reculons pas devant les mises à l'épreuve ; hors de celles-ci, il n'y a pas de développement possible de l'innovation. Qu'on nous comprenne bien : ces mises à l'épreuve peuvent être plus ou moins modestes ou ambitieuses, mais il importe de ne pas se laisser solidifier une trop grande série de choix sans les tester et, éventuellement, les renégocier. Le rôle des institutions, dans ce cadre, ne peut être celui d'un juge extérieur ; elles doivent au contraire inciter les innovateurs à rechercher l'évaluation de leurs propres forces par ceux-là même qu'ils se sont donné pour but de convaincre. C'est le seul critère et la seule procédure valable qui permettent, à un moment donné, de décider de l'échec ou de la réussite de l'innovation.

DEUXIÈME PARTIE : UN MODÈLE D'ESSAIMAGE

« ADOPTER, C'EST ADAPTER »

On recherche fréquemment les « bonnes pratiques » afin de les dupliquer ailleurs, dans un objectif de gain de temps et d'énergie, pour ne pas « réinventer la roue ». Le risque est toutefois de vouloir trop rapidement dupliquer le projet purement et simplement, dans une dynamique parfois trop instrumentale : ce qui marche ici ne marchera pas nécessairement là ; tout est question de circonstance. La sociologie de l'innovation nous apprend qu'il n'y a pas qu'une manière de permettre l'essaimage d'un projet. Ces sociologues distinguent un **modèle de la diffusion** et un **modèle de l'intéressement**. Nous allons voir que ces deux modèles font largement écho, quasi trait pour trait, à ceux de l'efficacité instrumentale et de propension.

Le succès d'une innovation peut être expliquée de deux manières différentes suivant que l'on insiste sur ses qualités intrinsèques ou sur sa capacité à susciter l'adhésion de nombreux alliés (utilisateurs, intermédiaires...). Dans le premier cas on fait appel au modèle de la diffusion (l'innovation se répand d'elle-même par contagion grâce à ses propriétés intrinsèques) ; dans le second cas on recourt au modèle de l'intéressement (le destin de l'innovation dépend de la participation active de tous ceux qui sont décidés à la faire avancer).⁷

Il est indéniable que l'expérience du Logis Châtelettain possède des propriétés intrinsèques capables de la désigner comme une bonne pratique. Mais il est non moins indéniable que ce qui a présidé à son succès est l'intéressement des divers protagonistes qui gravitent autour de ce projet. Dorothee Minot est convaincue qu'il est important de collationner les éléments qui fonctionnent dans des projets comme celui du Logis Châtelettain – et elle s'y emploie d'ailleurs – afin de permettre l'inspiration d'autres services, à d'autres endroits, mais elle estime aussi qu'il faut respecter les spécificités locales dans cet essaimage.

Que ça monte du terrain, c'est avoir vraiment un intérêt pour les personnes, les partenaires avec lesquels on travaille, le respect dans le partenariat, c'est quelque chose de fondamental aussi. Mais je pense que, voilà, plutôt que de mettre en place plein de petits trucs de manière éparse, c'est intéressant de s'intéresser à tous ces petits trucs parfois qui se mettent ensemble, pour que des choses soient beaucoup plus opérantes et fonctionnent mieux.

Nous relevons ici les différences pointées entre les deux modèles d'essaimages par les sociologues de l'innovation eux-mêmes.

Le modèle de la diffusion suppose une séparation irrémédiable entre l'innovation et son environnement socio-économique. Le modèle de l'intéressement souligne à l'inverse l'existence de tout un faisceau de liens qui unissent l'objet à tous ceux qui le manipulent. Le modèle de la diffusion déplace l'objet technique à l'intérieur d'une société qui constitue un milieu plus ou moins récepteur. Le modèle de l'intéressement met en scène tous les acteurs qui se saisissent de l'objet ou s'en détournent et il souligne les points d'accrochage entre l'objet et les intérêts plus ou moins organisés qu'il suscite.

Le modèle de la diffusion restreint le travail d'élaboration au cercle limité des concepteurs responsables du projet ; le modèle de l'intéressement souligne la dimension collective de l'innovation. Dans le premier cas la majorité des acteurs est passive ; dans le second cas elle est active. Dans le premier cas l'innovation est à prendre ou à laisser ; dans le second cas l'adoption est synonyme d'adaptation.

Le résultat d'une telle description est un diagramme socio-technique qui combine deux genres que l'on a tendance à séparer : l'analyse technologique qui se limite à la description de l'objet per se et de ses propriétés intrinsèques ; l'analyse sociologique de l'objet, c'est-à-dire des milieux dans lesquels il se déplace et sur lesquels il produit des effets. A vouloir rendre distinctes ces deux lignes d'analyse, on s'interdit de comprendre les raisons de l'échec ou du succès de l'innovation. L'analyse socio-technique, quant à elle, se place à l'endroit précis où l'innovateur se situe, dans cet entre-deux difficile à saisir où se mettent simultanément en forme la technique et le milieu social qui le reprend.

Que le sort d'un projet dépende des alliances qu'il permet et des intérêts qu'il mobilise, explique pourquoi aucun critère, aucun algorithme ne permettent d'assurer a priori le succès. Plutôt que de rationalité des décisions, il faut parler de l'agrégation d'intérêts qu'elles sont ou non capables de produire. L'innovation c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés

7 M. Akrich, M. Callon, B. Latour. « 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, Les Annales des Mines*, 1988, pp. 4-17 et 14-29. En ligne <https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00081741>.

qui vous rendent de plus en plus fort.

Adopter une innovation c'est l'adapter : telle est la formule qui rend le mieux compte de la diffusion. Et cette adaptation résulte en général d'une élaboration collective, fruit d'un intéressement de plus en plus large.⁸

MODÉLISATION

	Modèle de diffusion	Modèle d'intéressement
Rapport à l'environnement	Séparation nette de l'innovation et de l'environnement.	Faisceau de liens qui unissent l'innovation à tous ceux qui la touchent.
Caractéristiques de l'essaimage	Diffusion de l'innovation par contagion grâce à sa valeur intrinsèque.	Participation active de tous ceux qui sont décidés à la faire avancer.
Logique intrinsèque de l'essaimage	Déplacement de l'innovation vers un environnement plutôt récepteur (copié/collé possible par les caractéristiques similaires des environnements de départ et d'arrivée).	Mise en scène de tous les acteurs qui se saisissent ou se détournent de l'innovation et des intérêts qu'elle suscite.
Type d'élaboration	Restreinte au cercle limité des concepteurs. Majorité d'acteurs passifs.	Inscrite dans une dimension collective. Majorité d'acteurs actifs.
Type de décisions	Rationalité des décisions.	Agrégation d'intérêts que l'innovation produit.
Devise d'adoption	« A prendre ou à laisser »	« Adopter c'est adapter »
Définition de l'innovation	Art de produire quelque chose de reproductible.	Art d'intéresser un nombre croissant d'acteurs qui vous rendent de plus en plus fort.

On ne peut que rapprocher ces deux modèles d'essaimage de ceux de l'efficacité des actions exposé supra. Callon *et al.* concluent d'ailleurs de la sorte :

« Le célèbre modèle linéaire, par lequel sont distinguées des étapes successives dont l'ordre chronologique ne peut être bouleversé, est le plus mal adapté qui soit pour rendre compte de ce mouvement erratique. Nous proposons de lui substituer le modèle tourbillonnaire qui permet de suivre les multiples négociations socio-techniques qui donnent forme à l'innovation.

Dans ce schéma l'innovation se transforme en permanence au gré des épreuves qu'on lui fait subir, c'est-à-dire des intéressements qu'on expérimente.

Adopter une innovation c'est l'adapter : telle est la formule qui rend le mieux compte de la diffusion. Et cette adaptation résulte en général d'une élaboration collective, fruit d'un intéressement de plus en plus large. »⁹

⁸ *Ibidem.*

⁹ *Ibidem.*

CONCLUSION

La domination du modèle de diffusion dans les cercles politiques à différents niveaux de pouvoir (et, en premier lieu, au niveau européen), exige de la part des agents impliqués dans un réseau de connexion innovant une capacité de réflexivité, de résistance, d'explicitation mais aussi de justification très élevée ; le succès de leur action sur le long terme en dépend en grande partie.



Pour citer cette analyse

Jacqueline Fastrès, « Les conditions d'évaluation et d'essaimage d'un réseau de connexion », Dossier - Lutte contre la précarité énergétique et travail de réseau : quelles logiques d'action ? (partie 2/2), *Intermag.be*, analyses et études en éducation permanente, RTA asbl, avril 2017, URL: www.intermag.be/597.