

La construction d'un modèle de développement émergent: le processus adopté dans un cas colombien

Par Marietta Bucheli, DBA
Profesora Asistente
Pontificia Universidad Javeriana
Bogotá, Colombia

Resumen en español

Esta ponencia muestra la manera como los actores de una comunidad realizan y gestionan su propio desarrollo. La pregunta central de la investigación fue *¿Cómo una comunidad realiza y gerencia, de manera perenne, su propio desarrollo?* El objetivo de nuestra investigación fue *Extraer y poner en evidencia el modelo de desarrollo generado por los actores sobre el plano de una perspectiva intelectual.* Con este fin, analicé en profundidad una *experiencia* que se presenta en Colombia desde 1960. En la *experiencia*, las organizaciones colectivas como las cooperativas y las asociaciones, han sido actores y factores de desarrollo. El estudio de caso se elaboró para entender los elementos prácticos de las actividades para el desarrollo, basados en actividades humanas. Orienté el estudio sobre la visión de gestión del desarrollo a partir de un estudio de caso exploratorio.

La *experiencia* se ubica en las provincias de Guanentá, Comunera y Vélez al sur del departamento de Santander en Colombia, en donde existe una importante experiencia de desarrollo iniciada por la Iglesia Católica desde 1960 (Anexo A). El surgimiento de esta *experiencia* y su permanencia ha contado con la participación de diversos actores motivados por la voluntad de establecer un cambio para mejorar las condiciones de vida de la población urbana y rural a través de la realización de una

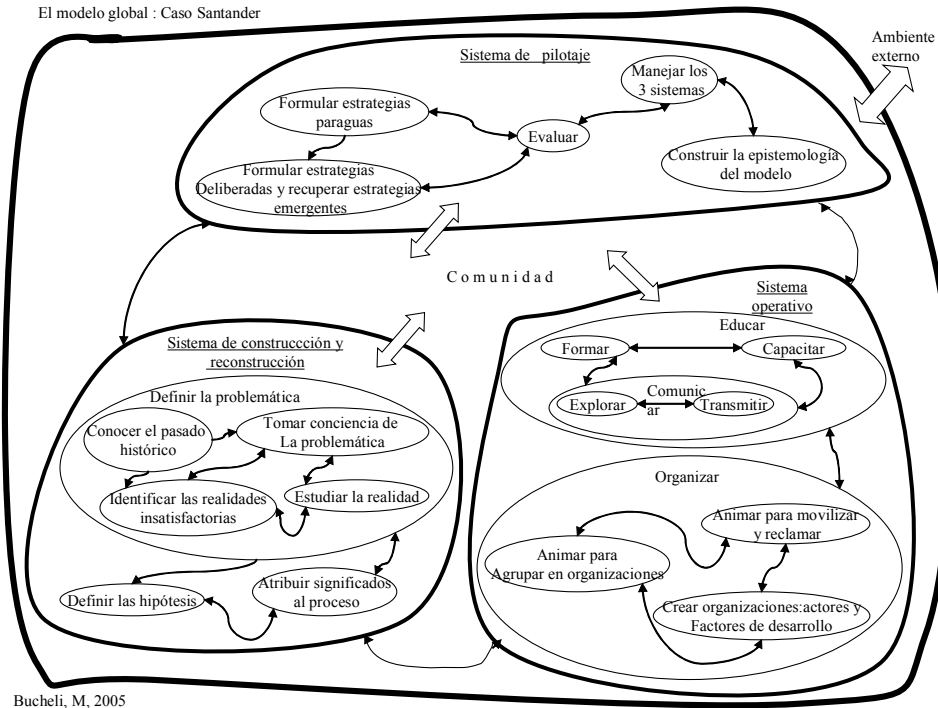
propuesta propia de desarrollo. Tomamos como punto de partida para el análisis de la experiencia, un proyecto social concebido por un líder local en 1963. Este proyecto es construido y reconstruido por otros actores de la comunidad desde 1963. El proyecto social utiliza como mecanismos de transformación social la educación, la organización de la comunidad y la comunicación. La *experiencia* ha dado origen a una estructura cooperativa, asociativa y educativa. El análisis cubre el período 1960-2003.

Son tres los resultados de esta investigación

1. La reconstrucción de la *experiencia* en Santander; es decir la imagen rica; la comprensión profunda de la complejidad de la experiencia en Santander;
2. La definición de desarrollo que emerge de la *experiencia* y, la construcción intelectual del modelo emergente;
3. La comparación del modelo emergente con: a) El Caso, b) otras experiencias, c) las estructuras alcanzadas, d) la literatura sobre manejo del desarrollo.

Como conclusión podemos afirmar que la construcción conceptual del modelo de desarrollo en Santander es una forma de hacer desarrollo. El modelo emergente permite observar una realidad que es compleja porque combina un número grande de unidades dentro de un ambiente de incertidumbre. Es un modelo de cómo hacer desarrollo.

El modelo global de la experiencia de Santander, Colombia



Podemos concluir que se trata de un modelo que agrupa sistemas abiertos y que el modelo en sí es un sistema abierto por las siguientes razones:

- A. Por el proceso de aprendizaje liderado por el sistema de pilotaje. El modelo cuenta con un equipo de liderazgo que maneja el aprendizaje del proceso. Este manejo permite que todos los sistemas actúen en sinergia. El modelo expuesto es abierto porque durante más de 40 años la *experiencia* en Santander ha logrado re adaptarse y aprender.
- B. El modelo representa cómo se auto organizan los sistemas. La auto-organización es la interdependencia lógica de las actividades que conforman cada sistema.

- C. El modelo es abierto porque todos los sistemas establecen relaciones con el ambiente. Al mismo tiempo, la auto-organización de cada sistema del modelo permite la autonomía del modelo y, simultáneamente, la interrelación con el ambiente externo. El modelo no puede ser un sistema cerrado porque requiere del ambiente; el modelo requiere no cerrarse ni bastarse a sí mismo.
- D. Como sostiene Morin (2001): “Toda realidad conocida puede ser concebida como un sistema, es decir, como una asociación combinatoria de elementos diferentes” (Morin, 2001, p. 41). La variación en los elementos del modelo en general, así como de cada subsistema da origen a diferentes configuraciones del proceso de desarrollo.
- E. En la *experiencia* de Santander, los sistemas del modelo y sus componentes han sido sostenibles en el tiempo porque todas las actividades que conforman los sistemas han sido asumidas por el equipo de pilotaje. No son actividades inducidas por promotores de desarrollo externos a la comunidad.

La construction d'un modèle de développement émergent: le processus adopté dans un cas colombien

Par Marietta Bucheli, DBA
Profesora Asistente
Pontificia Universidad Javeriana
Bogotá, Colombia

L'objet de cette communication est de montrer la façon dont une communauté génère et gère son propre développement. A cette fin, nous analysons en profondeur une expérience qui se déroule en Colombie depuis plus de 40 ans et qui a donné lieu à l'émergence d'un modèle de développement. L'objectif de notre recherche était de dégager et de mettre en évidence, à partir d'une perspective intellectuelle, le modèle de développement généré par les acteurs.

Le cas étudié

Une expérience importante de développement initiée par l'Église catholique existe depuis 1960 dans les provinces de Guanentá, Comunera et Vélez au sud du département de Santander en Colombie. L'émergence de cette expérience et sa durabilité ont bénéficié de la participation de divers acteurs motivés par la volonté de provoquer un changement visant l'amélioration des conditions de vie de la population rurale et urbaine du territoire à travers la réalisation d'un projet spécifique de développement. L'expérience a pour point de départ un projet social conçu par un leader local en 1960. Ce projet a été construit et reconstruit par d'autres leaders de la communauté locale depuis 1960 jusqu'à maintenant. Il utilise comme activités de transformation sociale l'éducation, l'organisation de la communauté et la communication. L'expérience a donné naissance à une structure coopérative, associative et éducative.

Questions de recherche

1. Comment a-t-on réussi à démarrer et à maintenir cette expérience de développement réalisée dans une zone rurale et urbaine de la Colombie pendant 40 ans?;
2. Comment les organisations solidaires (comme les coopératives et les associations) participant au cas étudié formulent-elles les stratégies utilisées pour favoriser le développement?
3. Quel est le modèle de développement émergent?

Pour répondre aux questions de recherche, nous avons eu recours aux apports de la littérature concernant le développement, la formulation de la stratégie, le pouvoir basé sur l'autorité et celui basé sur le leadership, et, enfin, les coopératives et leur contribution au développement.

Nous avons pris la littérature sur le développement en rapport à la gestion du développement, et au développement à partir du point de vue des acteurs, entre autres: (Arocena, 2000; Prévost, 1993). C'est la perspective que nous avons adoptée pour notre étude parce que notre intérêt était de comprendre le cas colombien à partir du point de vue des acteurs du processus et de saisir la manière dont les acteurs se convertissent en agents de leur propre développement.

Nous avons consulté la définition des concepts de leader et de leadership (Roy, 1991), pour comprendre une partie du processus de prise des décisions à l'intérieur du processus de développement, de même que la définition du concept d'autorité;

L'expérience de Santander a utilisé comme principal instrument l'entreprise coopérative et associative pour susciter le développement. Une recension des écrits montre comment ces entreprises collectives ont participé comme acteurs et facteurs de développement.

Le cas de Santander représente une situation complexe qui comprend des situations d'incertitude, un monde d'expériences et de connaissances empiriques qui ont produit diverses stratégies pour réduire cette incertitude et faire face aux défis imposés par tout processus de développement; nous avons consulté le concept de la formulation de la stratégie (Mintzberg, 1998).

Quant à la méthodologie de recherche utilisée, nous avons choisi le paradigme constructiviste ainsi que les techniques et les outils de collecte de données et d'analyse de la recherche qualitative. Nous avons choisi la stratégie de recherche de l'étude de cas, avec des cas imbriqués. L'objectif était de comprendre le cas en faisant une interprétation de la signification ou des significations que la communauté de Santander attribue au processus de développement et de comprendre comment les organisations collectives formulent leurs stratégies pour appuyer le processus de développement.

Pour répondre aux deux premières questions de recherche, nous avons retenu un cadre de référence pour la collecte de l'information et l'analyse du cas. Nous avons retenu la proposition de Prévost (1993, 1995, 2001, 2003) sur le développement local pour la collecte et la classification de l'information. La proposition de Prévost est un modèle général constructiviste composé de deux parties fondamentales. Soit, le que faire pour susciter le développement, et le comment. Le que faire, est identifié avec le patrimoine d'une communauté et le comment, avec la dynamique du développement local mise de l'avant par la communauté. Ce modèle

est avant tout un schéma qui permet d'observer les éléments qu'un ensemble d'acteurs intéressés dans le développement décide de mettre de l'avant.

En ce qui concerne la troisième question de recherche, soit "Quel est le modèle de développement émergent?", nous nous sommes référés aux éléments de la méthodologie des systèmes souples de Checkland (1998, 2000) pour y répondre. L'auteur propose une méthodologie pour la construction de définitions et pour la construction de systèmes d'activités humaines pertinents à ces définitions.

L'utilisation de cette méthodologie nous a permis de dégager et de mettre en évidence d'un point de vue intellectuel, le modèle de développement généré par les acteurs. Cette méthodologie nous permet de reconstruire le modèle émergent produit par les acteurs de l'étude de cas et de conceptualiser l'expérience. La méthodologie des systèmes souples nous aide à approfondir le comment de l'expérience de Santander. La proposition de Checkland (1998) vise à résoudre les problèmes à l'intérieur d'une organisation, mais nous nous sommes servis de quelques uns de ses éléments pour construire la définition du développement qui émerge de l'étude de cas, pour dégager le système d'activités humaines et pour élaborer le système de développement émergent.

Cela nous a permis de produire une conceptualisation à partir du terrain, c'est-à-dire de partir de l'étude de cas en suivant un processus interprétatif régi par le paradigme constructiviste.

Résultats de la recherche :

A. La reconstruction de l'expérience de Santander, ce qui constitue l'image riche ou la compréhension profonde de la complexité de l'expérience de Santander;

- B. La définition du développement qui émerge du cas étudié et la construction intellectuelle du modèle émergent;
- C. La comparaison du modèle émergent avec a) le cas étudié, b) d'autres expériences, c) les structures, d) la littérature sur la gestion du développement.

La définition-source

A partir de l'image riche, nous avons dégagé la définition du développement émergeant du cas étudié. Suivant la méthodologie de Checkland (1998, 2001), il est important d'élaborer une définition-source à partir de laquelle on peut construire un modèle conceptuel.

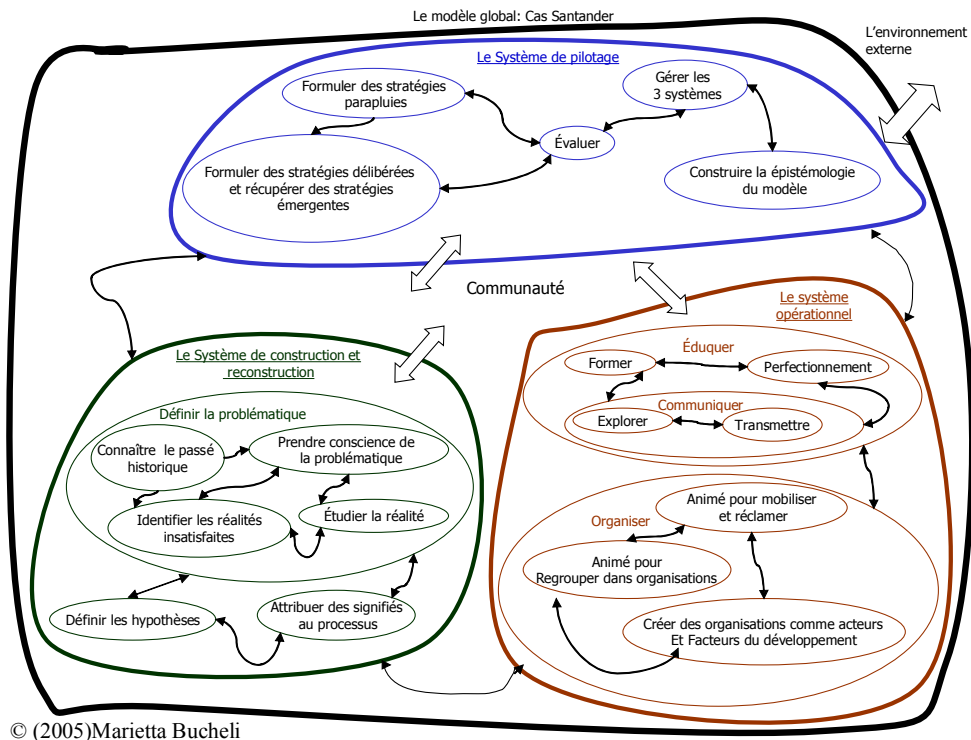
Le développement, dans le cas étudié de Santander, se définit comme la synergie qui se produit entre la manière de générer un changement dans une communauté, afin d'améliorer les conditions de vie et, d'autre part, les activités nécessaires pour transformer la réalité de cette communauté afin de créer une nouvelle société. La synergie génère des stades de croissance de cette communauté du point de vue de son éducation et de son organisation. C'est la communauté qui est chargée de définir les processus de transformation nécessaires et de les réaliser pour obtenir de nouvelles configurations de sa réalité.

Le modèle

Nous avons identifié dans cette communauté trois systèmes d'action orientés vers le développement. Le système de pilotage qui se charge de définir l'épistémologie du modèle de changement; le système de construction et reconstruction, chargé de promouvoir le changement dans la communauté et le système opérationnel chargé de transformer la manière de regrouper la communauté

en matière économique et politique. L'interaction entre ces trois systèmes doit garantir la transformation et la rénovation continue de la communauté, et produire les structures nécessaires pour transformer les systèmes; tout cela est basé sur une idéologie spécifique.

Le modele global, cas Santander



La synergie se base sur la formulation et la reformulation des stratégies et sur l'évaluation continue de tous les systèmes. Le système de pilotage formule des stratégies et évalue les processus afin de maintenir une cohérence entre les systèmes.

Le développement s'obtient par le processus continu de transformation de chacun des systèmes et de l'ensemble des systèmes pour obtenir ainsi de meilleures conditions de vie dans la communauté et pour construire les structures requises par ce processus de changement.

La définition-source, soit dans notre cas la définition du développement, nous a servi à construire le modèle. En résumé selon Prévost (1983), le modèle, pour Checkland (1998, 2001), est un outil d'apprentissage, un système d'activités humaines, un cadre de référence qui permet de questionner une réalité.

Le modèle de développement de l'expérience Santander a trois systèmes a) le système de pilotage, b) le système de construction et de reconstruction, c) le système opérationnel.

Le système de pilotage a comme objectif de garantir la permanence du modèle global à partir de deux activités: la formulation des stratégies et l'évaluation du processus pour tous les systèmes. Le système de pilotage est en même temps le système d'apprentissage du modèle. Le système d'apprentissage permet l'ouverture de tous les systèmes du modèle; il s'agit donc d'un modèle qui peut apprendre, s'adapter, survivre et se développer. Le système de pilotage compte sur une équipe issue de la communauté et formée de trois groupes:

1. Les leaders intellectuels et idéologiques. Il s'agit des personnes qui définissent le contenu du projet social et la manière de le rendre opérationnel;
2. Les leaders structurants. Il s'agit des personnes qui interprètent l'action quotidienne de la communauté pour la transformer en faits concrets;
3. Les autorités structurantes. Ce sont les personnes de la communauté qui transforment le message du projet social, soit à partir d'une position de leadership charismatique, soit sur la base d'un pouvoir d'autorité.

Le système de construction et reconstruction définit les frontières des actions requises par le projet social pour produire des résultats. La réflexion sur la

problématique établit ces limites. La réflexion est permanente et porte sur a) la problématique de la communauté, b) les éléments non négociables de la communauté, c) les sens et les concepts produits par le cas.

Le système opérationnel, c'est le système comprenant les activités de transformation requises par le projet social pour produire des résultats; les activités sont: éduquer et organiser.

Selon Prévost (1983), la comparaison dans la méthodologie des systèmes souples est un processus dialectique de validation du modèle qui permet de justifier sa pertinence comme cadre de référence pour réaliser une action ou soutenir un débat intellectuel. Nous avons comparé le modèle émergent avec a) le cas étudié, b) d'autres expériences, c) les structures obtenues, d) la littérature sur la gestion du développement.

Conclusions

Nous sommes certains que l'expérience colombienne peut donner des questions et des éléments de débat au Colloque sur le thème : **La question de la pérennité des identités coopératives à travers le temps et l'espace et sur l'atelier No 10: L'économie sociale en Europe et Amérique latine: cadre étatique et comparación internationale**, parce que:

- a) le modèle émergent n'est pas seulement une construction intellectuelle permettant la discussion; l'expérience de Santander a généré un modèle qui a permis d'atteindre des résultats concrets, par exemple: le structure coopérative, et le structure associative;

b) Il a permis la réorganisation complète de la communauté de façon à ce qu'elle prenne en charge son propre développement. Le modèle et les structures mises en place (le structure coopérative, plus de 200 coopératives, le structure associative, plus de 80, et le structure éducative) ont garanti la continuité de l'expérience dans le temps. Ils ont contribué à l'enrichissement collectif de la communauté;

c) Le modèle et ses processus ont guidé et conditionné les structures dans le cas de Santander. Les résultats permettent d'observer la pertinence du modèle. Le modèle intellectuel élaboré est un instrument qui sert non seulement à observer le développement des communautés mais aussi à dégager certains éléments du modèle qui peuvent être transférables.

Références

©Bucheli Marietta. (2005). *La construction d'un modèle de développement émergent: le processus adopté dans un cas colombien*. Thèse de doctorat, programme de Doctorat en Administration Faculté d'administration.– DBA- Université de Sherbrooke, Québec, Canada.

Références bibliographiques

Arocena, J. (2000). *El desarrollo local: in desafío contemporáneo*. Uruguay : Santillana. S.A (1^{ère} éd. 1995).

Checkland, P et Scholes, J. (1990). *Soft systems methodology in action*. New York : John Wiley et Sons.

Checkland, P. (1995). Soft systems methodology and its relevance to the development of information systems. In F. Stowell (dir.), *Information systems provision: the contribution of soft systems methodology* (p.1-17). London : McGraw-Hill International.

Dávila, R. (2002). Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa. In J. Silva et R. Dávila (dir.), *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia* (P. 23-52). Bogotá : Pontificia Universidad Javeriana.

Mintzberg H, Ahlstrand B. et Lampel J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York : The Free Press.

Prévost, P. (1993). *Entrepreneurship et développement local: quand la population se prend en main*. Québec : Éditions transcontinentales.

Par Marietta Bucheli mbucheli@javeriana.edu.co.Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombie. 17
Communication proposée pour le Colloque international du Réseau RULESCOOP,Brest, 2006. Discipline :
Sciences de la gestion. Atelier No 10: L'économie sociale en Europe et Amérique latine: cadre étatique et
comparaison internationale.

Prévost, P. (1996). El desarrollo local y las cooperativas. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 37, 27-40.

Roy, M. (1991). L'expérience de l'autorité. In P. Collette (dir.), *Pouvoir, leadership et autorité dans les organisations* (p. 127-149). Québec: Presses de l'Université du Québec.